

别做正常的傻瓜

fool

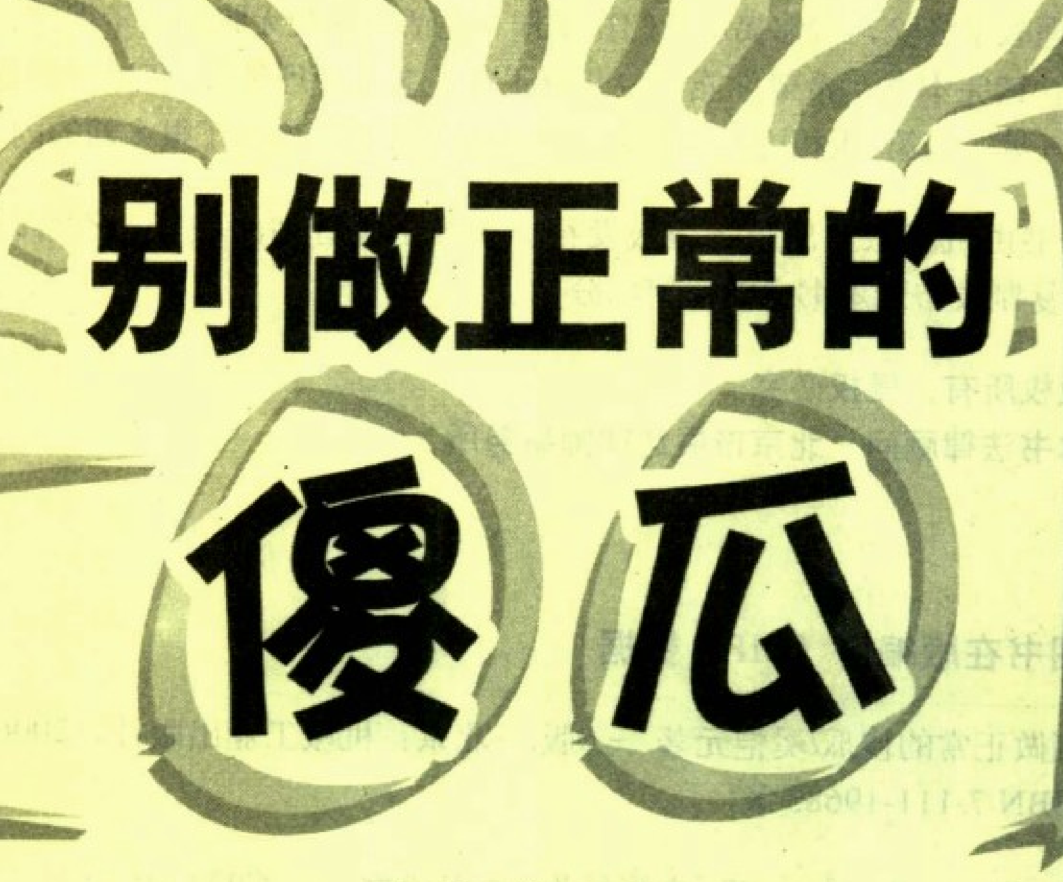
奚恺元 著
Christopher Hsee

全新第2版

避免正常人的错误
成为超凡的决策者

机械工业出版社
China Machine Press

别做正常的傻瓜



全新第2版

奚恺元 著

Christopher Hsee

机械工业出版社
China Machine Press

你正常吗？也许是的。你傻吗？也许也是的。“正常”的决策者往往做着“傻瓜”的决策，而他们自己还蒙在鼓里。这些傻的错误在许多决策中会出现，包括购物、投资、用人、择偶等。本书基于获得诺贝尔奖的行为决策学，又基于作者10余年的管理教学经验，帮你揭示人们在工作和生活中熟视无睹的决策误区，并教你如何纠正。读完本书，希望你能“少几分正常，多几分理性”，在这充满竞争的世界里胜人一筹。与第1版相比，本书是一个全新的版本，增加了很多新的内容。

图书在版编目（CIP）数据

别做正常的傻瓜/奚恺元著. －2版. －北京：机械工业出版社，2006.8
ISBN 7-111-19683-X

Ⅰ. 别…　Ⅱ. 奚…　Ⅲ. 决策行为－通俗读物　Ⅳ. C934-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第087298号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）
责任编辑：王　颖　　版式设计：刘永青
北京瑞德印刷有限公司印刷・新华书店北京发行所发行
2006年8月第2版第1次印刷
165mm×205mm・12.5印张
定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线：（010）68326294
投稿热线：（010）88379007

致 谢

本书的内容基于众多心理学家和经济学家的多年研究成果，我对他们深表感谢。

在此，我还想特别感谢如下对我和本书有特别影响的人：

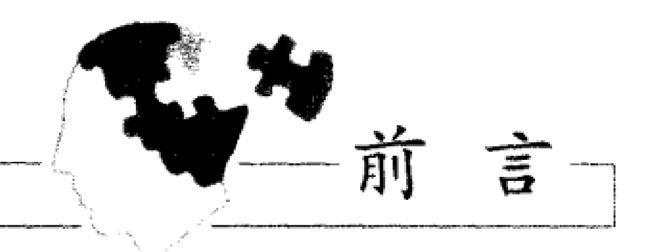
行为决策理论奠基人、诺贝尔经济学奖获得者丹尼尔·卡尼曼教授，以及行为金融学和行为经济学的创始人理查德·塞勒教授。我从他们发表的论文书籍中获取了知识，也从与他们的交往中获取了灵感。

我的博士生导师罗伯特·艾伯尔森教授，他将我引入了行为决策理论这一迷人的世界。

杨静华，她在本书第2版的写作过程中给予了极大的帮助。

江岚、张岩、王颖颖、容忆、王佳艺、潘珊珊、张芃、刘佳、包京京、杨娜、齐玉洁、沈璐希，他们在本书写作的不同阶段也给予了很多帮助。

最后，我要感谢许多我教过的学生（包括许多高层管理界精英）。我嘲笑他们是我书中的“正常的傻瓜”，他们不但没有恨我，反而说我说得有理，更要听我的课。看来他们是“不正常”的聪明人。



前言

你——正常吗？你——理性吗？

乍一看这两个问题是不是觉得很荒谬？先请你继续往下看。

在我们的日常生活中，经常需要做各种各样的决策，小到今晚做什么菜，看什么电影，大到选择什么样的职业，和什么样的人结婚，或者投资什么样的股票等。在做决策的时候，我们总是力求做到十二分的理性，使收益尽可能最大化。那么，如何成为一名理性的决策者呢？一名理性的决策者究竟需要具备怎样的基本素质呢？

让我们先来看这样两个简单的问题：

（1）如果用摄氏温度表示的话，纽约的冬天冷还是北京的冬天冷呢？

（2）如果用华氏温度表示的话，纽约的冬天冷还是北京的冬天冷呢？

如果你是理性地思考这个问题，那么给出的答案应该是完全一致的，因为无论用摄氏温度表示还是用华氏温度表示，本质都是比较冬天纽约和北京的气温，是等价的。如果你两道题得出了不同的结论，那么说明你至少答错了其中一道。

你一定在想，这么简单的两道等价问题，回答当然是一致的。对，一致性，即对等价的问题给出一致的回答，这正是一个理性的决策者应具备的基本素质之一。那么，让我们来看看你是否真正具备这一最起码的理性人素质。

看看你怎样回答：

测试

我们每个人生活在这个世界上，都面临着很多的风险：开车安全的风险、空气污染的风险、身体健康的风险，等等。假设现在，你和其他人一样都面临这些风险，除此以外，你还得了一种奇怪的病，这种病不疼不痒，也没有其他症状，却有万分之一的可能性会让你在五年内突然死亡。现在医学界研制出了一种新药，经过严格的科学鉴定和实验证明，这种药没有任何毒副作用，不会给身体带来任何损害，吃了以后可以把由这种病引起的五年中万分之一的死亡可能消除。那么请你想想，你是否愿意花钱买这种药？如果愿意，你最多愿意花多少钱来买这种药呢？请把你愿意出的最高价钱写下来：________

写完后，再来看看下面这道题：

测试

假设现在，你和其他人一样面临着生活中的各类风险，但你的身体很健康。现在医学界研制出了一种新药，医药公司想找一些人来测试这种药品。经过严格的科学鉴定和实验证明，这种药没有任何毒副作用，不会给身体带

来任何其他损害，但是一旦服用了这种药，就会使你在五年中有万分之一的几率会突然死亡。那么请你想一想，你是否愿意服用这种药？医药公司起码要付多少钱给你，你才愿意服用这种药呢？请把你的答案写下来：________

你这两道题的答案各是多少呢？我们对此做过大量的实验和问卷，发现人们普遍在第二种情况下要求取得的金额要远远高于第一种情况下愿意支付的金额。这是不是和你的答案差不多？也许你觉得这样的答案是合情合理并不矛盾的，但实际上仔细想想，人们的这种决策却是互相矛盾的。其实这两道问题讲述的是同一种情况，就是金钱和健康的交易。第一种情况下你可以用金钱换来健康，你实际上在考虑愿意花多少钱消除五年里万分之一的死亡可能，买回自己的健康；第二种情况是你可以减少一点健康来换取多一点的金钱，你考虑的是要求得到多少补偿才肯出卖自己的健康，招来五年里万分之一的死亡可能。两者都是五年中万分之一的死亡率和金钱的权衡，是完全等价的问题。既然完全等价，那么从客观上讲，人们的回答应该也是没有什么区别的。那为什么两种情况会给你和绝大多数人都带来不同的感觉，而且使你们做出截然不同的回答呢？这正是本书要向你揭开的谜底。

世界上的大多数人都有与其他人相似的特性，遵循着差不多的规律做出自己的选择和决策，我们可以把这些绝大多数的人称为正常人。然而并非所有的正常人都是理性的决策者，事实上，大多数的正常人都是欠理性的。在本书中我们揭示了许多正常而欠理性的人在生活、工作中做决策时常犯的一系列错误和陷入的一个个误区，就像上面两道题一样。

本书中有一个贯穿始终的主人公名叫“正常的傻瓜”，我们将通过对他那些欠理性行为的分析，为你呈现正常人行为背后的基本规律。这些规律是行为科学家经过长期的观察、实验总结出来的。就像牛顿定律阐述物理界的基本现象一样，我们的规律阐述的是“正常人”行为决策的基本规律。正所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，也许你自己还没有意识到，你所做的、正在做的、将要做的决策中有很多欠理性的因素影响着你，甚至主宰着你，混淆你的方向，束缚你的手脚，使你有时离成功仅一步之遥却只能望洋兴叹。本书的目的就是帮助你揭开障目之叶，使你充分认识到这些正常人所犯的欠理性的误区，同时教你几招避免误区、纠正错误的妙方，让你少几分正常，多几分理性，“会当凌绝顶，一览众山小”，成为“聪明的少数”，让你比正常人不正常些，始终走在正常人的前列，提前到达成功的彼岸。

行为决策学

本书将要向你介绍的是一门名为“行为决策学”的科学，它是一门研究人在决策过程中的行为规律的科学，目前在西方，这门学科正方兴未艾。它的用途相当广泛，不仅有助于个人做出理性的决策，更能在企业管理、政策制定等方面发挥积极显著的作用。

行为决策学现今已受到越来越广泛的关注。近几年来，行为决策学对经济学产生了很大的冲击和影响，2002年度诺贝尔经济学奖授予了行为决策学的创始人，美国普林斯顿大学的心理学家丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）教授。由此我们足以看出，在这个传统经济学统领

的世界里，以行为决策学为基础的行为经济学正凭借其独特的洞察、科学的论断，与实际生活更紧密联系，从而为更多的人所认可，并逐步得以持续发展。卡尼曼教授和他的长期合作者、前斯坦福大学教授阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）（于1996年病逝），这两位以色列的心理学家在20世纪着重研究人们在不同领域内的判断和决策行为。通过大量的实验研究，他们发现人们在判断和决策过程中有很多欠理性的行为，并由此逐渐形成了一个研究行为决策的崭新领域，他们的研究也成为行为经济学的奠基石。后来行为决策学受到越来越多的心理学家、经济学家的关注。20多年前，现芝加哥大学商学院教授、经济学家理查德·塞勒（Richard Thaler）在他还是一个经济学专业学生时，看到了卡尼曼和特沃斯基教授的研究，顿时豁然开朗，用他自己的话来说就像一个在黑暗中摸索的人看到了光明。之后，他积极地将行为决策引入经济学和金融学的研究中，开创了行为决策学全新的研究领域——行为经济学和行为金融学，而正是这些在开创之初曾颇受传统学派肆意藐视和强烈抨击的人们，现如今已然成为了经济学和金融学中的一股强大力量。他们用事实说话，剥去了“理性人假设”的光鲜外衣，揭露出许多传统学派未曾发现或者无法解释的现象及其本质，在学术界、工商管理界，甚至政府经济政策的制定等诸多方面起着举足轻重的作用。

本书的结构

本书共分14章。

第1章到第12章分别从不同方面介绍了人们在投资、购买、经营等诸

多决策中可能陷入的误区或发生的偏差，描述了人们在这些活动中经常发生的欠理性行为，以及这些行为背后的原因。

第13章和第14章关注人们的主观幸福，介绍了16种在财富数量不变的情况下增加自己或他人幸福的妙方。

本书的每一章里都会指出一些现实生活中正常人的行为误区，并有针对性地给出具体的“药方”，使你少几分“正常”，多几分理性。



目 录

第 1 章

10元等于两个5元吗

——心理账户对行为的影响

银行账户想必大家都非常熟悉，可是你知道吗，在人的心里也有一个账户，而且，这种心理账户的存在对我们的行为决策还会产生重大的影响。

心理账户简述

一个10元等于两个5元吗？你一定想，这么简单的问题，还用问吗。那么，让我们先来看下面这个问题。也许读完本章后你的回答就不是那样轻率了。



测试

正常的傻瓜是个业余股民，形势好的时候他会买上几只股票，等待上涨带来的丰厚收益。他通过网上交易买卖股票，买卖时不存在任何交易费用，股票抛出后，钱会被自动转账到他的活期存款账户中。就在一个月前，有朋友透露给正常的傻瓜一个内部消息，说红心股在未来有望看涨，那朋友和他关系很好，一般消息也比较可靠，正常的傻瓜窃喜，盘算着又能赚上一笔了，就毫不犹豫地买了10 000股，当时买入价是10元/股。今天，正常的傻瓜正好有空上网，却发现形势大为不妙，红心股的股价目前已跌到了5元/股。他的心顿时揪紧了，每股下跌5元，就是亏了50 000元，这可是一笔不小的损失啊，什么红心股，简直是只黑心股。正常的傻瓜苦苦地坐在电脑前，无法做出这最后的决定。到底要不要抛掉呢？对于这只股票的前景，且不说铁哥们儿当时的“内部消息”，以目前情形来看，他真的琢磨不出个所以然来。鼠标就停在“抛售”这个

按钮上，但他却始终没有勇气点下去。如果你是正常的傻瓜，告诉我你最终会选择“抛”还是“不抛”呢？请在下面两个选项中选出你的决定：

❑抛

❑不抛

我曾经问过很多人这个问题，绝大多数人都选择“不抛”，你的回答是否也和他们一样呢？

让我们接着上面的话题，再来看看下面这个问题吧。



测试

在正常的傻瓜徘徊于到底是抛还是留的时候，电话铃响了，是一位很久没有联系的好朋友打来的，两人相谈甚欢。接完电话，正常的傻瓜再次走进房间时，看到他的爱人神色慌张地坐在电脑前，她惴惴不安地告诉他，刚才在他打电话的时候她想上网看新闻，却不小心按下了“抛售”键，把股票全卖掉了。正常的傻瓜定睛一看，果然不错，原先的100 000元已变成如今的50 000元实时转到了他的活期账户中。那么如果你是他的话，你现在是否立即再把这只红心股以5元/股的价格买回来继续持有呢？还是再等等看，或者把这50 000元投资于其他的股票？请做出你的选择：

❑买回来

❑不买回来



和大多数人一样，正常的傻瓜选择了“不买回来”。你的选择也和他们一样，是吗？

现在让我们把这两道题合起来看看，它们其实是完全等价的，就像前言中用摄氏温度单位还是用华氏温度单位来比较纽约和北京两地的温度一样。正常的傻瓜现在所需做出的决定都是在红心股票现价是5元/股的情况下，到底是继续持有还是立即出手。一个理性的决策者在面临这样的问题时应该考虑也只会考虑三个因素：这只股票前景如何，现在是否急需用钱，是否存在更好的投资机会。如果正常的傻瓜不想卖掉股票是因为他觉得行情看涨，并且目前不急需用钱，也没有更好的投资机会，那么他爱人的抛售行为并不影响股票的行情，同样也不影响他对金钱的需要和他的投资机会，所以，他应该在爱人卖掉之后再把它买回来；如果说他爱人卖掉股票以后他不愿意再把它买回来，说明他不看好这支股票，或者认为有更好的投资机会，那么正常的傻瓜应该在第一个问题中就选择把股票卖掉。当然，这些都基于一个前提，即买进股票和抛售股票都不需要支付交易成本。但是，正常的傻瓜在这两种等价的情况下，做出的却是两种截然相反的决定。也就是他关于买还是卖的决策是相反的，在爱人没有把股票抛掉之前不抛，而等爱人把股票抛掉以后又不买。这不是自相矛盾了吗？这种自相矛盾的行为在日常的股市中屡见不鲜。事实上，这种行为是有违理性的。也许正常的傻瓜心里会想，既然妻子误打误撞把我的股票抛了，那或许就是天意。如此说来，倘若把问题中的“妻子”改成了“猫”，如果是一只猫不小心跳到键盘上按了“抛售”的键，你的选择会怎么样？得出来的结果依然如此，不是吗？在猫按错键之前不抛，待猫按

了键抛掉以后又不买。请你想想看，这哪里是“天意”啊？根本就是“猫意”。事实上，把诸如投资股票这样的重要决策交由所谓的“天意”或者“猫意”来决定，本来就有失理性。

那么为什么对于同样的问题，人们心理上的感觉会有不同，进而做出不同的选择呢？这正是芝加哥大学行为科学教授塞勒（Richard Thaler）提出的心理账户（mental accounting）的概念：个人和家庭在进行评估、追溯经济活动时有一系列认知上的反应，通俗说来就是人的头脑里有一种心理账户，人们把实际上客观等价的支出或者收益在心理上却划分到了不同的账户中。

心理账户的存在影响着人们以不同的态度对待不同的支出和收益，从而做出不同的决策和行为。在上面的问题中，被抛售的股票亏损和未抛售的股票亏损就划入了不同的心理账户中，感觉上，抛售之前是账面的亏损，而之后成为了实际亏损，而客观上，两者没有实质差异，完全是人为的心理分界。从账面亏损到实际亏损，后者在心理账户中似乎更加真实，也就更加让人痛苦，所以正是不同的亏损感受使人们从心理上无法将此二者完全等同。也就是说，当原来的账面亏损不小心成为了实际亏损之后，一般不可能再回拨该账户内的资金，无法实现实际账户的转账就等于宣告了那只股票的账面亏损账户以最终亏损的状态关闭了。

心理账户的存在不仅影响着我们的投资决策，也会对日常生活中的种种消费决策产生意想不到的影响。

测试

今晚音乐厅将上演一场你期盼已久的音乐会，虽然票价很高，需要1000元，不过你早已决定去看，并且早早买好了门票。吃过晚饭，你正兴冲冲地准备出门，却发现票不见了。你找遍了所有可能的地方，还是一无所获，你寻思着一定是在路上弄丢了。焦急的你要想听这场音乐会只能再掏一次腰包了。你做着激烈的思想斗争，该不该去音乐厅再花1000元买票呢？请选出你的决定：

❑ 买

❑ 不买

再来看看另外一个问题：



测试

同样是一场你梦寐以求的音乐会，你打定主意一定要去听，票价是1000元。但是这次你没有提前买票，打算到了音乐厅再买。刚要从家里出发的时候，你发现自己把才买的一张价值1000元的电话卡弄丢了。此时此刻，你还会不会花1000元去买这场音乐会的入场券呢？请选出你的决定：

❑ 买

❑ 不买

实验证明大多数人在第一种情况下都会选择不再去音乐厅购买音乐会的票，而在第二种情况下他们选择仍旧去音乐厅欣赏音乐会。你的选择是不是也和他们一样呢？客观上讲，这两种情况是没有区别的，即是等价的——在你愿意花1000元钱去听音乐会的前提下，你面临的都是损失了价值1000元的物品，然后需要选择是否再花1000元去欣赏音乐会。只不过在两种情况下你的损失形式不同，在第一种情况下你是因为丢了一张音乐会票而损失了1000元，而在第二种情况下你是因为丢了1000元的电话卡而损失了1000元。同样是损失了价值1000元的东西，为什么你选择是否去听音乐会的决定会截然相反呢？这正是心理账户所带来的误区。

你相信吗，你和正常的傻瓜一样，日常生活中大多数的经济决策都会受心理账户的影响。心理账户和经济学意义上的账户在概念上的最大不同是：从经济学的意义上来说，每一块钱都是可以互相替代的，不管是捡来的一块钱还是挣来的一块钱，或者是得奖赢来的一块钱，都是一样的，对你而言，你的总财富都多了一块钱；同样，丢掉的一块钱、用掉的一块钱或者被偷了一块钱也是一样的，你的财富都少了一块钱。以上述问题为例，你丢了1000元的电话卡，你可以掏钱买音乐会的票子，同样，丢了1000元的音乐会票，你仍旧应该再买一张票，应该会做出和丢了1000元电话卡时一样的决定。从经济学的意义上来讲，不管是丢了钱还是丢了票，只要绝对数量相同，人们的行为就应该是完全相同的。但是，正是由于受到心理账户的影响，人们对待这两个问题的态度却截然不同。

那么心理账户究竟是如何影响你的决策的呢？在你的心里有一个娱乐账户，还有一个通信账户。星期一你购买了1000元的音乐会票，你的

娱乐账户中少了1000元，换取了一张音乐会的门票。而你买了1000元的电话卡，是从你的通信账户中扣除了1000元，而账户中多了1000元的电话卡。电话卡丢了，在你的心理账户中这是通信账户上的损失，和娱乐账户没有关系。你要决定是否去听音乐会仅仅是娱乐账户上的1000元和音乐会的价值之间的平衡。如果你把那张1000元的票弄丢了，这就是娱乐账户上的损失了，你要听音乐会就必须再从娱乐账户中支出1000元，也就是说你为了听这场音乐会，要用娱乐账户中的两个1000元去换，好像听这场音乐会需要花费2000元一样。在这种情况下，你更可能放弃这场音乐会。

> 正常的傻瓜有心理账户误区，他在心里对每一个硬币并不是一视同仁的，而是视它们来自何方、去往何处而采取不同的态度。

心理账户分类很细，也很自由，在你的日常支出预算中，甚至连衣服和演出门票都被严格地放在两个账户中，也就是买衣服的钱和买门票的钱要从不同的两个账户中支出。人们总倾向于把相似的支出归到同一个账户中，并且锁定起来，不让预算在各个账户间流动，因此就会产生丢了戏票就不看戏，丢了电话卡就不再打电话，甚至丢了饭票就不吃饭的情况。但事实上，我们所有的经济决策，消费决策也好，投资决策也罢，都不应该受到心理账户的影响。一个理性的人应该让钱在不同的心理账户间流动，假如你某个

> 不做正常的傻瓜，就应当避免人为地设置心理账户，把不同用途或不同来源的钱割裂开来。你应当让财富在各个心理账户间相互流通。

账户超支了，你应该从其他账户中挪一点钱过来，保证各个账户间大致的比例不变。

对不同收入设置不同心理账户的现象就更加普遍了。这主要体现在下列三种情形中：一种情形是将各期的收入或者各种不同方式的收入分置在不同的账户中，不能相互填补；另一种情形是对待不同来源的收入有不同的消费倾向和风险偏好；第三种情形是用不同的态度对待不同数量的收入。

视收入来源、收入时间分置不同账户

人们对于不同来源、不同时间的收入分置不同的心理账户的现象普遍存在。出租车司机应该算得上是自由职业者，他们可以随意安排每天的工作时间。但是他们的生意受天气影响比较大：天晴的时候，大多数人愿意在外面多走走或骑车或乘公交车，出租车的生意就一般，经常到晚上很晚收工才能赚到足够的钱。但是在雨天，出租车生意特别好，经常是你“有钱也坐不到”，最好的情况下司机半天就能净赚500元。如果你是一名出租车司机，你是该在晴天多工作一点呢，还是在雨天多工作一点呢？学过经济学的人应该知道，最有效率的做法就是在晴天生意不好的时候早点收工，在雨天则多工作几个小时，因为在相同的工作时间里，雨天要比晴天赚得更多。加州理工大学的科林·卡默勒（Colin Camerer）等教授研究发现，为了保证每个月能有一笔大致固定的收入，出租车司机往往会给自己定一个日收入计划，比如每天要赚到500元才能回家休息。因此晴天生意不好的时候，他们工作的时间过长，通常要做到很晚才能揣着计划收入回家；而在雨天生意好的时候，他们又很快就

赚到500元过早地回家去了。

其实出租车司机也知道，雨天多工作一个小时就可以让晴天少工作两个小时，可就是人为设置的心理账户在作祟，使得今天的工资和明天的工资似乎不可以互补或是替代。从这个问题中我们可以引申出关于工作效率的一个道理：人的工作状态是有周期的，有时候兴致好效率也高，就像出租车司机的雨天，工作一个小时就能出很多活儿；而有些时候状态不佳，好比出租车司机的晴天，工作效率低。如果你的工作没有严格的时间限制，或者你正在忙碌的项目离最后期限还有一段时间，你完全可以根据自己的状态来调整工作时间，而不必给自己定一个日工作量。如果你的精神状态好，那就趁着这股劲头多干一点；如果你感觉没劲乏味，那就先休息会儿，回头再来干。虽然这样看起来有些不够有计划性，但是你必须认识到，完全按照每日定量的计划行事在效率上并不一定是最优的。

说到出租车司机，我顺便再讲一个很有意思的故事。一次我坐出租车去一个较远的地方，有两条路线，一条是走高架桥，另一条是走地面。司机告诉我当时地面路段堵车非常严重，大概要1个小时；从高架桥走虽然有点绕、路程远，但是半个小时就能到。从路程上来看，地面路线是直线，只需要60多元；走高架桥绕的路比较多，打表的话估计要将近80元。我跟司机说我身上只带了60元，可以全部给他，问他愿意带我走哪条路。那个司机犹豫了一下后选择走地面路线，他觉得走高架桥是亏了，是“赔钱”的买卖，原来80元的生意这不硬生生成了60元的，岂不是不划算？但是，聪明的读者，请你想一想，到底走哪条路线司机会赔钱呢？如果走普通马路，他用一个小时的时间赚了60元；而如果走高架桥，

他用半个小时的时间赚了60元钱，这样他还可以用多出来的半个小时，再去招揽其他乘客。正是司机的心理账户作怪，使他失去了另外的赚钱机会。他担心亏，其实亏了更多。

在人们的心里，会把辛苦赚来的钱、靠运气赢来的钱和意外获得的钱，放入不同的心理账户中。就是因为存在此类心理账户，政府的决策行为也深受影响。

在内需不足的时候，政府需要采取一些财政政策来刺激消费，减少税金是比较易行而有效的一种方式。一般而言，减少税金不外乎三种方式，第一是调低税率，即直接减少人们上缴的税金金额，比如告诉纳税人，今年的税率由25%下降到20%；第二是税金返还，即纳税人按原定的25%税率纳税，但是在征税以后，政府再按一定比例比如5%将税金退还给纳税人；第三种方式与第二种相似，纳税人按原定的25%税率纳税，在征税一段时间之后，政府以财政节余为名给纳税人一笔钱，其数量就相当于5%的税金，但并不直接告诉纳税人这笔钱与税金的关系。这三种方式在征得的税金金额上是等价的，降低5%的税率在第二种减税方式下就是返还5%的税金，在第三种方式下就是给纳税人数量相当于5%税金的钱，但是在刺激消费上三种方式所起的作用却大为不同，想想看哪一种方式最有效呢？

答案是第三种。事实上，正是由于心理账户的影响，使得人们对这三种不同减税方式的态度也有很大的不同，从而带来不同的效果。就第一种方式而言，采取减税政策，看起来在手续上要较之退税和给钱政策更方便，但是尽管税率降低了，付出的税金减少了，但是人们依然把少缴的税金放在自己的“血汗钱”账户，还是不舍得花，因此消费不会因



此而有大的提高。然而，对于第三种给钱的方式，先期上缴了与以往数量相同的税金，掏出去的这笔税金就不再属于自己的“血汗钱”心理账户了，而之后政府给了一笔与税金无关的钱，人们自然也不会把它纳入“血汗钱”账户，而更像是一笔从天而降的外快，也顺其自然地更倾向于用这笔钱去消费。而第二种退税的方式促进消费的效果就介于第一种和第三种方式中间。显然，对于政府来说，给钱政策比减税政策达到的效果要好。如果一个政府不明白这个道理，就很有可能减少了财政收入，却难以起到刺激消费的作用。遗憾的是，大多数政府顾问都是经济学家，经济学家认为人是理性的，对于完全理性的人而言，既然这三种方式最后要交的税金是一样的，都为20%，那么这三种方式对纳税人的作用也应该是完全等价的，既然如此，当然选择最容易操作的第一种减税的方式了。此番决策导致的结果就是政府的财政收入减少了，但是消费却并没有增加，刺激经济的作用也不明显。由此可见，明白心理账户的存在对于政府制定经济策略也有非常深远的意义和参考价值。

收入来源不同导致消费倾向和风险偏好不同

再来看看人们收入的心理账户带来的另外一个效应：人们对不同来源的收入往往会有不同的消费倾向和风险偏好。

测试

有一次你去澳门承接一个项目，经过几个月辛苦的工作，项目终于做成功了，你也因此得到了10万元酬金。这个时候，澳门的朋友对你说，

你难得来一次澳门，不去赌场体验一下，太可惜了。他邀请你一同去澳门赌场玩二十一点，请问你会去吗？请选出你的决定：

❑去

❑不去

再来看看下面一道题目：



测试

你在澳门旅游的时候，运气特别好，在澳门的赛马场赌博赢了10万元。此时你在澳门的朋友约你去附近的赌场玩二十一点，请问你会去吗？做出你的选择：

❑去

❑不去

请想想看，在哪一种情况下你更有可能去？是不是在第二种情况下你更倾向于去赌一把呢？同样是10万元钱，都是你自己挣来的，即使挣来的方式不同，但理性地说，这两个10万元本身应该是没有差别的，你是否会用10万元去赌博是不应该受到这10万元来源的影响。但是由于这两笔钱一个是通过自身努力辛辛苦苦挣来的，一个是幸运垂青赢来的，你对待它们的态度就这样有了天壤之别。这种现象在行为科学中叫做赌场赢利效应(house money effect)，指人们对待赌博赚来的钱和工作赚来的钱在消费倾向、风险偏好等方面都存在着差异：对赌博或馈赠得来的钱往往敢于冒风

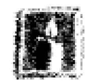
险，消费起来大手大脚，对工作赚得的钱往往患得患失，不舍得花。继续下文之前，我再来给你讲一个参考贝尔斯基（Gary Belsky）教授和基洛维奇（Thomas Gilovich）教授提出的例子而改编的故事：

有一次，正常的傻瓜和他的妻子到澳门旅游。正常的傻瓜是一个赌棍，第三天就输光了身上所有的钱。那天晚上他在旅馆辗转反侧，突然看到地上有几个一元的硬币，恍惚间他感觉到17这个数字在硬币间一闪而过。经常赌博的人会变得很宿命，正常的傻瓜认定这个数字能够带给他好运。于是他穿戴整齐出门，又去附近的赌场赌博。这次他赌的是数字，他选择了数字17，然后用五元硬币作为赌注，输了就赔进去，赢了就得到35倍的数量。当然在那么多的数字中，小球击中17的概率是非常小的。但是奇妙的是，刚上桌这么小的概率就给正常的傻瓜碰上了。于是他更加认定17带给他的魔力。他继续下注，一次又一次地，小球像装了吸铁石一样往17这个区域跑。他的钱从5元到175元到6125元，最后到了750万的时候，赌场的老板不愿意再玩儿下去了。正常的傻瓜正在兴头上，越来越坚信17给他带来的灵感和好运，当然不肯就此罢休，他着魔似的揣着刚刚赚来的750万去了附近的另一家赌场，玩儿一种类似的赌法，他依旧选择17作为自己的幸运数字。但是这次幸运之神不再眷顾这位贪得无厌的赌徒了，他输得分文不剩，最后只得沮丧地回到旅馆。此时妻子正着急地在楼下等候着他，见他回来忙问他上哪儿去了，他说去赌博了。妻子问他是不是又输钱了，你猜猜看他说什么？

“还行，输了5块钱。”

请你仔细想想看，正常的傻瓜到底输了多少钱？事实上，他输的远远不止5块钱，他输的是750万！赌博赚来的750万和工作赚来的750万从

传统经济学的意义上讲没有任何差别。但是很显然，正常的傻瓜并没有把赌博赢来的那750万当做自己的收入看待。这也是为什么赌徒的口袋里永远没有钱的道理。赌博赢来的钱在他们心里专门被放在一个账户中，这个账户里的钱是“上帝”掌管的，属于“来也匆匆，去也匆匆”型。他们没有把这个账户中的钱跟工作挣来的钱放在同等的地位上看待。因此在消费这笔钱的时候，赌博账户中的钱更容易沦为赌资或挥霍掉。



正常的傻瓜通常倾向于把赢来的钱消费掉，而把赚来的钱存起来。

我有一个学生，每次我找她来学校讨论问题的时候，她总要花上一个小时从家坐轻轨、转地铁、再转公交车赶过来，一路上的辛苦自然不言而喻。学生舍不得花钱，乘公交是很自然的事情。有一次在她临走时，我给了她100元钱作为她回去的交通费，结果我看到她那天晚上一下楼就叫了辆出租车，潇洒地走了。从那以后，我发现只要我在她临走时给她点钱作为交通费，她就会叫出租车回家，俨然一副阔小姐的架势；而如果哪次我没有给她交通费，不管多晚她照样坐地铁换公交车回家。她也承认自己确实受心理账户的影响，如果我付给她的100元钱是作为每日的工资或者劳务费的话，她肯定每次都会把那100元钱收好，还是舍不得花，继续乘公交车；但是我给她的100元既然是作为交通费的，那就另当别论了。

不知道大家现在是否已习惯于刷卡消费，越来越多的大型超市、商场、餐厅都接受银行卡付款。可是你有没有发现，在用信用卡消费的时候，你的购买欲望更强呢？美国麻省理工学院的普雷勒克（Drazen Prelec）

教授和西梅斯特（Duncan Simester）教授曾做过一项这样的实验，他们对某著名篮球队参赛的篮球赛票进行拍卖，出价最高的人可以获得门票。他们将参加实验的人完全随机地分为两组，要求一组参与者必须用现金付款，而要求另外一组参与者用信用卡付款。既然是随机分的两组人，对于拍卖同样的物品，按理说这两组人的平均出价不会有显著的差异。但是实验结果却表明用信用卡付款的那组人，其平均出价是用现金付款的那组人的两倍！仅仅因为付款方式是信用卡，在付款的时候不会直接看到自己的钱从口袋中出来，因此也就更加大方。敏锐的商家也意识到了使用信用卡付款可以刺激购买欲，消费者在刷卡消费的时候比从口袋里掏钱更大方，因此他们积极鼓励消费者刷卡消费。对于国家而言，如果要促进消费的话，也可以鼓励支持信用卡事业的发展和完善，一来鼓励信用卡的使用能使人们的购买过程和手续更方便快捷，二来由于心理账户的影响，人们在使用信用卡时对货币的付出感更淡漠，也就舍得花钱了，因此从一定程度上能起到促进消费的作用。因此，鼓励消费者使用信用卡结账不失为刺激购买、拉动内需之良策。

大钱小花，小钱大花

人们不仅把不同来源的收入放到不同的心理账户中，有时候属于同种收入的一大笔钱和一小笔钱也会被分开看待，分开消费。人们倾向于把一大笔钱放入更加长期、谨慎的账户中；而把零钱放入短期消费的账户中。举个例子，正常的傻瓜看中一条价值400元的领带，打算等到月末发了奖金就去把它买下来。如果他月末得了500元的奖金，他很可能拿出其中的400元去买自己心仪已久的那条领带，把剩下的100元做零花使

用；但是如果正常的傻瓜得了5000元的奖金，他也许就会把这5000元钱放入银行存起来，从中取出400元钱去买领带的动力反而没有在奖金只有500元的情况下大了。原因是他把这两种奖金放在不同的心理账户中，把500元归入零花的小收入账户，而把5000元归入储蓄的大收入账户，对待5000元的每一元比500元里的每一元更加认真和谨慎。结果是多拿了钱反而花得更少了。



正常的傻瓜通常在得到一大笔收入的时候不愿意花钱，而在得到一笔比较小的收入时反而容易把这笔钱花光。

在读大学的时候，正常的傻瓜曾经给别人当家教赚点零花钱，每次两小时的家教结束后学生都会付给他50元钱的报酬。每次挣得的50元钱从来没有进过他的抽屉，他放在口袋里，潇洒地坐出租车、去餐馆吃饭，或者去商店买衣服，一学期十次课挣得的500元不知不觉就被花得精光。后来有一回他给另一个学生做家教，对方要求连续强化地授课，2个星期后把报酬500元一次性支付给他。结果一次性拿到这500元钱后他一分也没舍得花，而是统统存入了银行账户中。

让我们再来看一个有趣的案例。30年前以色列银行的一位经济学家兰兹伯格（Landsberger）研究了第二次世界大战后以色列人在收到西德政府赔款后的消费问题。这笔抚恤金虽然远不能弥补纳粹暴行给他们带来的创伤，但是这些钱在他们心中还是被看成是意外的收入。每个家庭或者个人得到的赔款数额各不相同，有的人获得的赔款多达他们年收入的2/3，而最低的赔款大约是年收入的7%。兰兹伯格教授发现接受赔款多的家庭，平均消费率为0.23，也就是说他们平均每收到1元抚恤金，其

中有0.23元是被花掉的，而将剩下的存起来。而获赔款少的家庭，他们的平均消费率竟达到2.00，相当于他们平均每收到1元抚恤金，不仅把它全部花掉，而且还会从自己的存款中再拿出1元贴进去消费，看来这多得的抚恤金使他们把自己的钱也贴进去了。这个例子也说明了人们根据一次性获得收入的多少不同而把收入放入不同的心理账户，从而导致了大钱小花，小钱大花。

一个10元等于两个5元吗？读到这里，如果你仔细考虑一下，它们对你来说可能就不是数值上等价那么简单了。虽然事实上它们的确是、而且应该是等价的，但就是由于心理账户的存在和影响，使得你对它们的认识和态度就会有所不同。现在你认识到这个正常人的误区了吧。所以，如果你想跳出这个误区变得更理性些的话，就应该对大钱和小钱一视同仁。另一方面，了解了正常人的这一特点，我们也可以让这个特点为我们所用。作为子女的你可能会有这样的经历，每当你在年终给父母一大笔钱以示孝心，希望他们能买点营养补品，或者买套保暖内衣的时候，他们就会把这笔钱放入储蓄的心理账户中，往往会把这笔钱存入银行，不舍得花。这个时候你不妨将这笔钱分若干次以小额的形式给他们，比如将原来一次性的3000元分十次，每次给他们300元，这样，这300元就会被归入零花钱的心理账户里，说不定他们就会将每次的300元花到日常的饮食起居开销中，这个时候你的孝心就得到了真正的实现。对政府来说，如果要刺激消费，

> 不做正常的傻瓜，你应该明白，钱是等价的，不应该将同样的钱人为地打上不同的记号，而要对不同来源、不同时间和不同数额的收入一视同仁。

也可以鼓励企事业单位发奖金的时候以若干次小金额的形式发放，这样一来，较之一次性大额奖金，人们更愿意将这些小钱投到日常的消费中，而不是把它们存起来。

本章小结

由于心理账户的存在及其效应，在两种等价的情况下正常人往往会做出自相矛盾的判断和决定，离理性有很大的差距。如何才能改进和避免类似的欠理性行为？首先，通过阅读本章的内容，想必你已经对心理账户所导致的欠理性行为误区有了一定的了解，知道错误的存在正是改进和避免错误最好的办法，如果我们对发生在自己行为上的误区一无所知，那么改进和避免又从何谈起呢？同时，你要知道，钱是具有完全可替代性的，辛辛苦苦挣来的钱和买彩票中的奖金如果数值相同是没有差别的。所以，不应该在有了意外之财的时候大手大脚，也不必花自己的辛苦钱时又缩手缩脚；对于大钱和小钱也应该一视同仁。除此之外，我还要介绍一种将会贯穿本书的方法——换位法。虽然这种方法没有齐天大圣的七十二变那么玄妙，但对我们的日常生活决策所起的作用却一点也不逊色。这种方法的本质就是换个角度思考，考虑如果自己处在相反的或者其他的情形时会如何决策。



不做正常的傻瓜，你可以采用换位法，换个角度看问题，看看自己的决策是否具有一致性。

让我们用换位法分析上面几个例子。在开头的股票的问题中，如果你像正常的傻瓜一样辗转于是否要抛售股票却又不忍心割肉的话，运用换位法，想想如果你现在并不拥有它，是否会将它买进来呢？如果在你

没有持有它的情况下，愿意把它买进来，那么你现在应该选择继续持有；如果你觉得如果不是以前买进这只股票，你根本不会要买这样的垃圾股，那么现在你完全应该当机立断地把这个“烫手山芋”卖掉。利用换位法，换一个角度来思考同样的问题，你在两种等价的情况下做出的决策就是一致的、不矛盾的，你的行为就是理性的。有必要说明一下的是，换位法之所以在这里是一种行之有效的方法，有一个重要的前提，那就是在我们的股票交易例子中，无论是买进还是卖出，都是不包含交易成本的，也就是说买进卖出都不需要任何附加的手续费。在这样的前提假设下，可以用换位法来帮助你做出更加理性的决策。但是如果股票交易需要手续费或者有交易成本存在，那就另当别论了，即使刚开始你没有卖掉，后来妻子不小心卖掉你又不买进也没有什么不理性的。

在听音乐会的例子中，如果你发现自己弄丢了音乐会票，在你犹豫不决考虑是否还要再买一张的时候，你也应该用换位法思考，想想如果弄丢的是相同价值的其他财物，比如电话卡或者现金，还会不会影响你去欣赏音乐会呢？如果不会的话，即使现在弄丢的是音乐会的票，你也该果断地重新买一张，好好地让自己享受一场艺术盛宴。

第2章

你买过没用的东西吗

——交易偏见

购买决策占据了我们日常生活的很大比重。通常，我们总认为自己在判断是否购买某件物品时衡量的是该物品对自己的效用，也就是说这样东西有没有用。可是仔细想一想，你买的东西都是真的有用吗？你买过没用的东西吗？

合算交易偏见



测试

冬天即将来临，正常的傻瓜和爱人商量，打算买一套新的九孔被。他们知道商店里有三种款式可供选择：普通双人被、豪华双人被和超大号的豪华双人被。因为就两个人睡，他们打算买豪华双人被，这种款式的被子无论尺寸还是厚度对他们两人而言都是最合适的。到了商场，他们意外地发现这个星期九孔被都在做促销活动，所有款式的九孔被售价一律为400元。这可是一笔不小的折扣，询问店员后得知，这三种款式的九孔被原价分别是450元、550元和650元。如果你是正常的傻瓜，面临这样的选择，你会买哪种被子呢？请做出你的选择：

A. 普通双人被

B. 豪华双人被

C. 超大号豪华双人被

正常的傻瓜本来是打算买豪华双人被的，不论是尺寸还是厚度，这种被子都是最合适他们两个人用的，但一看有这样的促销活动就不由改变了主意。他觉得买豪华双人被似乎不够赚，既然价格一样，何不买原

价最贵的超大号豪华双人被呢？这样一来，就相当于得到了250元的折扣，多合算啊。你的选择是否也和正常的傻瓜相同呢？可是正常的傻瓜夫妇两人还没为这笔“合算交易”高兴几天，就发现超大号的豪华双人被很难打理，被子的边缘总是耷拉在床角；更糟的是，每天早上醒来，超大的被子都会拖到地上，为此他们不得不经常换洗被套。过了几个月，他们已经后悔当初的选择了。

理性地说，我们在决定是否购买一样东西时，衡量的是该物品给我们带来的效用和它的价格哪个更大，也就是通常所说的性能价格比，然后看是不是值得购买。既然从实用性来讲，三种被子中，给我们带来满足程度最高的是豪华双人被，而且它们的价格也没有什么区别，我们当然应该购买豪华双人被。可是在做购买决策的时候，我们的心理账户还在盘算另外一件事——交易带来的效用。所谓交易效用，就是商品的参考价格和商品的实际价格之间差额的效用。通俗点说，就是合算交易偏见。这种合算交易偏见的存在使我们经常做出欠理性的购买决策。

以上述购买被子的例子来说，一个理性的人应该是这样考虑的：豪华双人被对我的效用最大，价格是400元，和其他三款被子的价格相同，所以我应该选择豪华双人被。但是正常的傻瓜却是这样考虑的：超大号豪华双人被原来的价格是650元，现在是400元，整整便宜了250元，比买其他两款双人被省钱省得更多，如果我购买了超大号的豪华双人被，就是得到了最合算的一笔交易，所以我选择购买超大号豪华双人被。

再来看看下面这两道问题：

测试

假设你现在正在法兰克福机场候机，马上就要乘飞机飞回上海。你很希望可以在飞机上睡上一觉，但不幸的是，你有失眠的毛病，在飞机上从来都睡不着觉，而且对所有的安眠药都过敏，除非吃一种叫“好梦”的安眠药片。吃一粒这种药片，你就可以安安稳稳地睡上5个小时。于是，你在考虑要不要买一片“好梦”药片在飞机上吃。你曾经在上海买过这种药片，你清楚地记得它在上海的价钱是每片500元人民币。你在法兰克福机场的一家商店中找到了这种“好梦”药片，每片标价相当于人民币250元。那么请问，你会不会买一片“好梦”药片在飞机上吃呢？请选出你的答案：

❑会

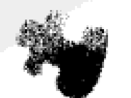
❑不会

同样是在法兰克福机场，你正在等候回上海的飞机。你希望能够在飞机上睡一觉，然而没有“好梦”安眠药片，你是肯定难以入眠的。因此，你正在考虑要不要买一片“好梦”安眠药在飞机上吃，好睡5个小时。“好梦”是一种产自中国的安眠药片，你曾经在上海买过，你清楚地记得它在上海的价钱是每片5元人民币。你在法兰克福机场的一家商店中找到了这种药片，每片的标价相当于人民币200元。在这样的情况下，你会不会买一片“好梦”药片在飞机上吃呢？请选出你的答案：

❑会

❑不会

现在让我们来仔细看看这两道题。在第一道题中，“好梦”药片在法兰克福机场的售价是250元一片，在第二道题中，它的售价是200元一片。同样是“好梦”安眠药片，同样是可以为你带来5小时安稳的睡眠，但是第一道题中的价格比第二道题中的价格贵了50元。理性地说，你应该在第二道题中更倾向于购买“好梦”药片，这是显而易见的。在我们做过的大量问卷中，大多数人在面临上面这两个问题的时候会给出不同的答案，猜猜看他们的答案是什么样的呢？第一道题中愿意购买“好梦”药片的人数明显比第二道题中多，你的答案是不是也与此相似呢？这样的答案是欠理性的。作为一个理性的决策者，你应该考虑的是“好梦”药片的价钱与5小时睡眠对你的效用的比较和权衡。如果你觉得睡了这5个小时可以让你之后的一天精力充沛，更有效率地工作，而这给你带来的效用要大于“好梦”药片的价格，那么，你应该毫不犹豫地买下药片，而不去考虑它在上海的价格。因为无论在上海这种药片是500元一片还是5元一片，当时身在法兰克福机场的你都无法到上海完成购买行为，此时，上海的价格是一种无关的参考价，我们不应该让它来影响我们的购买决策。相反，如果你觉得睡5个小时带来的效用抵不上购买“好梦”药片要付出的价格，那么你就选择不买药片，这同样也与“好梦”在上海的价格无关。如果你觉得你愿意花250元以上的价格来换得5小时的睡眠，那么这两道题你都应该选择购买。如果你觉得5小时的睡眠对你而言不值200元，那么无论是第一道题还是第二道题，你都应该选择不买。但是不管是哪种情况，相比第一道题，你都应该更倾向于在第二道题中选择购买“好梦”药片，毕竟，第二道题中的“好梦”价格与第一道题中的价格相比，便宜了50元。然而事实上，大多数的正常人在面临这样的决策



时会不知不觉地受到“好梦”上海价格的影响而做出难以自圆其说的不一致决定。这种不一致正是由于交易效用的缘故。

交易效用理论最早由芝加哥大学的塞勒教授提出。他设计了一个场景让人们来回答：炎热的夏天，你躺在海滩上，最想做的事情就是喝上一杯冰凉的啤酒。就在你幻想着啤酒的清新舒爽时，同伴要去附近的电话亭打一个电话，正好可以帮你看看附近的小杂货店有没有啤酒卖。他要你给他一个你愿意出的最高价格，如果啤酒价格在你出的价格之内，他就帮你买回来，高于这个价格他就先不买了。那么你最多舍得花多少钱在这个小杂货店买一杯啤酒呢？他让一组人回答这份问卷，最后统计出的平均价格是1.50美元。然后他把这个问卷中“附近的小杂货店”改成“附近的一家高级度假酒店”，把新的问卷给另外一组人做，让他们出一个最高价钱。你知道做了小小的改动之后结果有什么变化吗？改动后统计出的平均价格是2.65美元。同样是在海滩喝一杯买来的冰啤酒，从酒店买和从杂货店买啤酒毫无差异，既不会因为在酒店买而享受到酒店里优雅舒适的环境，也不会因为杂货店的简陋而有任何损失，但为什么从酒店里购买的话人们就愿意支付更高的价钱呢？

一般来说，人们总会很宽容地对待酒店里商品的高价，在商品对你自己的实际价值相同的情况下，愿意为其支付的价格更高些。换句话说，如果最后你的朋友帮你买回了啤酒，并告诉你是花了2美元从酒店里买来的，你一定会很高兴，因为你不仅享受到了美味的啤酒，还买到了便宜货，比你的心理价位节省了0.65美元，获得了很大的交易效用。但如果你的朋友说是从杂货店买来的，你就会感觉花2美元是吃亏了，虽然喝到了啤酒，心里却不怎么高兴，因为此时你的交易效用是负的。

可见，对于同样的啤酒，正是由于交易效用在作怪，而引起人们不同的消费感受。

正常的傻瓜通常在交易中会受到无关参考值的影响，过多考虑参考价格和商品实际价格之间的差额。

在我们的日常生活中，很多消费决策都受到一些无关的参考值的影响。就像买被子，现实中我们总不可避免地会去拿现在的价格与原来的价格比较，并从差额中得到满足，即获得交易效用，然后选择那条与原价相比，便宜最多的被子，为自己得到一个合算的交易而沾沾自喜。又如决定是否要买“好梦”药片，我们总是不由自主地会将当地价格和其在上海的价格比较，如果现在的价格比上海的便宜，我们就会更愿意买，反之则不愿意买。还有就是根据不同的购买地给相同的啤酒出不同的价格，仿佛一样的啤酒，从杂货店买来的和从酒店买来的喝在嘴里会有差别似的。但是事实上，被子的原价和“好梦”在上海的价格是完全不应该影响你的购买决策的，因为对你而言，被子的原价和“好梦”在上海的价格不仅是无关参考价，而且是不可得的参考价。同样，啤酒在杂货店里卖的价格和在酒店里卖的价格也与你品尝啤酒的美味无关，它们也是无关的参考价。你需要关心的只是物品本身可以带给你的实际效用和它现在的价格。看到这里，你可以想想自己在平时消费的时候，是不是也经常因为抵不住大减价的诱惑而去购买自己其实并不是最想要的商品呢？打开衣柜，里面是不是有不少衣服是你因为经不起商场打折促销的诱惑而购买的，而现在又被你闲置一边高高挂起？认识到交易效用后，你应该明白，当初刺激你购买的也许并不是物品本身，而是这

个折扣，也就是“贪便宜心理”在操纵着你的行为。交易效用的存在很好地解释了促销对消费的刺激，难怪现在走进任何一家商场，几乎都可以看到各种各样的促销广告呢。

与合算交易偏见相对应的是不合算交易偏见，这两种偏见就像硬币的两个面，其实反映着同样的问题。让我们来看看下面的例子：在美国，很多商品都会阶段性地降价促销，促销活动可能持续一个星期，一个星期以后，又恢复到原来的价格。等过一段时间，这些商品又会再次降价。这种阶段性降价规律适用于很多商品，美国老百姓也对它了然于心。现在有一种冬被，原来的价格是300美元，其中有一个星期做促销，促销价格是200美元。天气转凉以后，有两个人都到商店来买这种被子。第一个人到商店的时候被子前一天刚刚做完促销，价格刚刚从200美元回升到300美元；第二个人来商店的时候这种被子已经有一个多月没有做过促销了，现在按原价300元销售。如果这两个人本来都觉得300美元的价格是符合其心理价位的，那么你觉得哪个人现在购买这种被子的可能性更大呢？理性地讲，第一个人应该现在购买被子。因为上个星期刚刚做过促销，这意味着这种被子在以后的一段时间都不太可能做促销了，要等到下一次促销可能是两个月以后的事情了，到那个时候冬天可能已经过得差不多了，再买也盖不了几天。而对于第二个人来说，他倒是可以等一等。既然这种被子已经有一个多月没做过促销了，那么很有可能用不了多久它又会降价了。然而，事实表明，第一个人听说被子昨天才卖200美元时，多半会马上改变购买的主意。他心里会想，我要是早一天来买，就可以得到一个100美元的折扣，现在却只能按原价购买，真是太不划算了。如果我现在花300美元买下

这种被子，岂不是相当于平白无故损失了100美元吗？索性再看看，以后再说吧。第二个人却会觉得一个多月前这种被子的促销价格和现在关系不大，反正我错过这个促销已经一个多月了，也没什么好遗憾的。所以，第二个人反而会倾向于不改变购买决定，当场买下被子。其实，理性地想一想，上个星期是否做过促销对这种被子现在的价格和第一个人对被子的需要都是没有影响的。如果他现在需要被子，又觉得300美元的价格是可以接受的，那么就应该买，否则，就不要买。买或者不买的决定都不应该受到已经成为历史的促销价格的影响，即便那个价格仅仅就在一天之前。然而人们却因为难以抵制昨天的促销价格——这个无关参考价的影响而改变了购买的决定。

还记得本章前面提到的“好梦”药片的例子吗？法兰克福机场卖250元/片时，人们更倾向于购买它，因为上海的“好梦”价格是500元，这两者之间250元的差价让人觉得是一个合算的交易。而当“好梦”在法兰克福机场卖200元时，愿意购买的人反而少了，因为他们知道上海“好梦”的价格是每片5元，这不正是不合算交易偏见在起作用吗？

合算交易偏见和不合算交易偏见使我们做出欠理性的决策。理性的决策者应该不受表面合算交易或无关参考价的迷惑，而真正考虑物品实际的效用。将物品对你的实际效用和你要为该物品付出的成本进行比较权衡，以此作为是否购买该物品的决策标准。



不做正常的傻瓜，你应当只考虑商品能够给你带来的真正效用和你为此所付出的成本。



比例偏见

参考价格和实际支付价格之间的差额是“交易效用”的源泉，实际支付价低于参考价越多，你越觉得这是一笔合算的交易。这个差额在我们前面所举的例子中都是绝对的差额，但是我们注意到，即使在绝对差额一样的情况下，不同的相对差额也会产生不同的“交易效用”，影响你的消费决策。我相信你要是把20元的东西还价还到15元，一定要比把125元的东西还到120元更加有成就感。回答完下面这两个问题，你就能明白相对差额对交易效用和消费行为的影响了。

测试

假设某天你在A商店看到一个售价100元的闹钟，你当时正缺一个闹钟，觉得这个式样和功能都很不错，想将之购入囊中。正在你打算付款时，一个好朋友碰巧路过商店，他得知你要买这个闹钟后告诉你，他刚从不远处的B商店过来，在那里这款完全相同的闹钟正在搞促销活动，售价为60元。你知道从A商店到B商店骑车需要10分钟，此时你会不会掉头去B商店购买呢？请做出你的选择。

❑去

❑不去

测试

假设又有一天你在C商店看到一款心仪已久的名表，售价为6600元。你正打算付款购买时，一个好朋友碰巧路过商店，他得知你要买这款手表后告诉你，他刚从不远处的D商店过来，在那里有一款完全相同的名表，售价为6550元。你知道从C商店到D商店骑车也是10分钟路程，此时你是否会去D商店购买呢？请做出你的选择。

❑去

❑不去

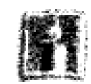
我猜如果你是"正常"的话，你的答案会和我们调查的大多数人一样，在第一种情况下，更愿意花10分钟时间骑车去购买促销的闹钟，节省下40元钱；而在第二种情形下，要花10分钟路程去买一块从6600元降到6550元的名表，就不那么兴致勃勃了。其实仔细地想想这两种情况，不管是从A商店到B商店，还是从C商店到D商店，大家都是为了省钱而骑10分钟的车，从A商店到B商店花10分钟可以省40元，从C商店到D商店花10分钟可以省50元。花费同样多的时间和精力，到另外一个商店买手表会比到另外一个地方买闹钟多省10元钱。理性的决策者面临这两个问题的时候，他应当考虑的是自己是否值得为节省这些钱而付出10分钟的时间和精力。如果觉得花费10分钟去节省40元是值得的，那么他就应该到另外一家商店去买闹钟来节省40元，更应该到另外一家商店去买手表来节省50元。如果认为为了节省50元而骑10分钟的车不值得，那么他

就不应该为节省50元而到另外一家店去买手表，更不会为节省40元而到另外一家店买闹钟。总之，不管怎么样，相比节省40元的闹钟，理性的决策者都应该更加倾向于去购买那个节省50元的手表。可是事实上，人们的选择却是与之相反的。这是因为这两笔交易给人们带来的“交易效用”是不一样的。人们觉得骑10分钟的车去买100元降到60元的东西要比买6600元降到6550元的东西更加值得，虽然从绝对数值上来看，后者省得反而更多，但“正常人”会这样考虑：100元的闹钟降价到60元，那是节省了40%，而6600元的手表降到6550元，降价幅度不到1%。同样的道理，你是否对一辆优惠100元的汽车无动于衷，但是却会关注一只优惠100元的微波炉？在这里也是交易效用在起着作用，不过这里的交易效用是由于价格差额与原售价的相对比例所引起的，因此我们称之为“比例偏见”。

有人也许会说，这样的选择并没有什么欠理性的。因为像闹钟这样的小东西，我一年要买上好多次。如果我每次都能省上40元，那么买十次就可以省上400元了。而对于名牌手表这样的东西，我一年顶多就买一次了，就算省个50元钱又有什么了不起的呢？我要说的是，这样的想法是不对的。也许像闹钟这样的东西你一年的确会买上十次，如果你每次都能够省40元，那么一年的确可以省下400元。但是每次为了省下40元，你都需要花费10分钟时间和精力的成本，那么要省下400元所花费的成本就不是10分钟而是100分钟了。收益翻了10倍的同时，成本也提高到了原来的10倍，这并不影响成本和收益的权衡比较。

也许读到这里，你会有所疑问：难道根据比例来判断是错误的吗？我们在做投资的时候不都是看投资回报的比例来决定是否进行投资吗？

没错，有些时候，我们的确应该以比例作为决策的标准。比如，现在有两个投资项目让你选择，第一个项目是投入100元，一年后可以得到40元的收益；第二个项目是投入6600元，一年后可以得到50元的收益。你应该选哪个项目呢？毫无疑问，当然是第一个，它的投资回报率高达40%，而第二个项目的投资回报率还不到1%。在这里，我们比较的是收益——40元和50元，与成本——100元和6600元。用100元的成本可以得到40元的收益是相当可观的，而投入6600元才得到50元的收益就没有什么吸引力了。然而，这和我们前面提到的闹钟和手表的问题是完全不一样的。在闹钟和手表的问题中，我们也应该将成本与收益进行权衡。不同的是，不管是换个地方买闹钟还是换个地方买手表，我们所需要付出的成本都是骑10分钟的自行车，这是没有差别的。100元和6600元是闹钟和手表的原价，这两个数字和由于换商店去买而得到的收益之间是没有关系的。10分钟的时间是一个绝对值，在成本相同的情况下，我们应该看究竟省了多少绝对的量，而不该受到节约量与原价比例的影响。但是大多数的正常人往往过多地看重比例，而忽视实际收益的价值。



正常的傻瓜在消费时，通常更加关注优惠的比例而不是优惠的绝对值。不做正常的傻瓜，你应当仅仅考虑你能得到的优惠数额以及你为此需要付出的成本。

我再讲个我朋友的故事。若干年前，一个美国朋友委托一家房屋中介机构买房，他和中介公司签了一个排外的合同，合同规定，无论我的朋友最终买什么样的房子，不管是否是中介公司找到的房源，只要买房成功，我朋友都需要支付给中介公司最终房价的3%作为佣金。不久，

我的这位朋友通过自己的关系买到了一套价值20万美元的房子。因为整个过程中介公司没有出过任何力，我的朋友自然不乐意支付给他们3%的佣金。所以他想和中介商量看看可否免去这3%的佣金。中介表示，3%的佣金中有2%是要由中介公司得到的，这一部分是没有办法免去的，但由于中介本人在这场交易中没有出什么力，所以他愿意将本该由他个人获得的1%的佣金免去。但是，这样一来，原先签订的合同就要有所改动，需要我朋友在交房前去中介公司修改先前的合同。这家中介公司离我朋友的家比较远，去的话需要花上半天的时间。我朋友想了想，觉得辛辛苦苦花上半天的时间去省这1%似乎不太合算，为了省这些钱花半天时间还要耗费精力，还是算了吧。最后，他为了半天的时间就这样放弃了原本可以省下的20万的1%，也就是2000美元。当时的2000美元可是一笔不小的数目。但是只从这点来看，很难判断说他这样做是欠理性的，也许他本身就很富有，也许与他这笔本可省下的钱相比，时间更宝贵。

但是，后来有一次我到他家去做客，发现他家并不像我想像中那么富有，家具摆设都非常简单甚至简陋，我还在他家发现了另一件趣事：在他家的冰箱上贴满了五颜六色的小纸片，仔细一看，原来是从报纸上剪下来的各式各样的优惠券，大多是些诸如1美元的鸡蛋优惠30%，3美元的牛奶打6折等。去他家的那天，他家一岁大的小宝宝哭着闹着要喝牛奶，可是当时他家却没有。我好奇地问他：为什么不去附近的超市购买呢？只见他仔细地从冰箱上面五颜六色的优惠券中挑出一张，指着它对我说：牛奶要等到星期天才搞促销活动，星期天买牛奶可以节省1美元多呢，所以当然要等到星期天才能买，没办法，只好委屈宝宝忍耐一下了。

这时我才意识到他是多么欠理性，在前面委托中介买房的过程中，他不愿花半天时间去省那1%的佣金，也就是2000美元。然而，在平时的生活中他却更愿意花时间来剪那些优惠30%、40%，实际上只省下1美元左右的优惠券。让我们想一想，他要花多少时间和精力来剪这些优惠券才能省出2000美元呢？不是半天，也不是半个星期，也许是半年或者更多的时间。当然，这其中可能还有其他的因素，比如在买房的事情中，可能是他碍于面子而不愿意去修改合同，或者他本人特别享受这种剪优惠券的过程。但是，相比这两种情况，有更大的可能是因为他受了比例偏见的影响，才做出这样自相矛盾的事情。由于比例小而忽视了实际更大的金额，因为折扣比例大而将自己局限在了那些微不足道的小钱上，实际上是捡了芝麻丢了西瓜。

回过头来看看我们的日常生活，是否也有很多过于看重比例而轻视绝对收益的行为呢？大多数人往往会受到比例的影响，过多地注重小处的节约，对大处小比例的节约却视而不见。很多人和正常的傻瓜一样，在晚上坐出租车时还要跟司机讨价还价一番，去饭店吃饭总要费尽口舌地向服务员要求一点折扣，可以花上10分钟时间将一件200元的衣服还价到150元并为此沾沾自喜，却不肯花上200倍的精力在购买100万的房子时争取1%的优惠。这正是大多数正常人欠理性的表现之一，即在小地方斤斤计较，却对大事情麻木不仁。殊不知，大处的一点点节约就能为你省下很多，这些比起小处的节约不知要多出多少倍。

本章小结

在消费过程中，正常人往往会受到交易效用偏见的影响，从而做出

欠理性的消费决策行为。你可以通过克服交易效用偏见而变得少几分正常，多几分理性。你需要意识到，做决策时不应该受到成本和收益之外的因素影响，许多参考价都是与决策无关的，不要被它们蒙住了双眼。惟一需要关注的是物品带来的真实效用和你为此所付出的成本。不要因为贪便宜而去买自己不需要的东西，同样，也不要因为价格比较高而不买自己确实需要的东西。不忍心放过那些看似合算的交易往往会在事后让你后悔。同时，切不可仅仅关注相对收益而忽视了实际上更重要的绝对收益。只有权衡绝对收益和绝对成本，才能得到理性的决策依据。

第3章

坚持到底一定是胜利吗

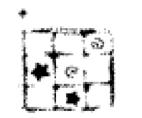
——沉没成本误区

测试

为了奖励员工一年的努力，临近年末的时候，单位发给员工每人一张音乐会门票，位置在前排中间，价值800元。喜欢听音乐会的你，拿到票子十分高兴。可是天公不作美，在开音乐会的那天突然来了一场暴风雪，这场突如其来的风雪导致路面积雪情况严重，所有公共交通工具都暂停使用，但是音乐会照常进行。你如果要去，只能冒着寒风徒步行走半个小时去音乐厅。请问你会不会去听这场音乐会？请做出你的选择：

❑去

❑不去



测试

同样是一场你很感兴趣的音乐会，同样碰上了难得一遇的暴风雪导致交通瘫痪。如果这张票不是单位发的，而是你自己排队花800元去买的，你会不会冒着风雪步行半小时去听音乐会呢？请做出你的选择：

❑去

❑不去

面对突如其来的暴风雪，很多人在第一种情况下都不愿出门，音乐会门票就浪费算了，想想自己的损失也“不大”；但是在第二种情况下，人们就感觉非常舍不得，宁愿冒着寒风和交通不便，也要坚持去听音乐

会，因为那票子毕竟是自己辛辛苦苦排队花钱买来的。关于这个问题，我想你马上可以发现这是心理账户在作怪。单位发下来的票是“意外的收获”，不需要自己掏腰包，这样浪费了也不会太心疼，没有必要冒着风雪和生病的风险去听音乐会了。可是自己辛辛苦苦排队花钱去买的票，是付出了一笔不小的“成本”，所以大多数人不愿意放弃，觉得放弃就是浪费了。心理账户已经解释了为什么人们在自己买票和单位发票两种情况下会做出不同的决策。我们这一章要分析的是，为什么大家花了钱买票以后，就有更大的动力去听音乐会。

这种现象在行为决策理论中被称为沉没成本误区（sunk cost fallacy）：人们在决定是否去做一件事情的时候，不仅看这件事情对自己有没有好处，而且也看过去是不是已经在这件事情上面有过投入。我们把这些已经发生且不可以收回的支出，如时间、金钱、精力等称为沉没成本（sunk cost）。

从理性的角度来说，沉没成本不应该影响我们的决策。当我们决定是否去听音乐会时，应该站在现在的角度，判断去听音乐会给自己带来的效用是否足以弥补从现在开始计算需要为去听音乐会付出的成本，比方说忍受狂风暴雪，还有可能着凉感冒等。如果你觉得听音乐会给你带来的精神享受要超过忍受暴风雪的痛苦和可能生病的危险，那么不管音乐会的票从何而来，你都应该冒着风雪去听音乐会；反之，如果你觉得这样去听音乐会是得不偿失，那么你就应该决定不去，这也和音乐会票的来源没有关系。一个完全理性的决策者在做成本收益分析的时候是不应该把沉没成本算在内的，因为过去的不能挽回，既然不能挽回，就不能对现在产生影响，就应该让它过去，在决策时应将其忽略。就音乐会

这个例子而言，不管是去还是不去，钱都已经花了，800元是个确定的常数，不应该影响我们其后的决策。我们仅仅需要考虑听音乐会这件事情本身所带来的收益和从现在起要为这场音乐会花费的成本，如时间、精力等，哪个更大。

有一段时间，每次我看到正常的傻瓜时，他总是戴着一条颜色过于张扬的领带，其实这种夸张的颜色与他的身份是很不相配的。有一天，当我终于忍不住告诉他这条领带并不适合他时，他的回答让我大吃一惊。"唉，"他叹了口气说，"当初看中这条领带的时候觉得挺好看的，发了奖金一时冲动就买了下来，戴上才发现这条领带实在是很不适合我，可是没有办法啦，花了五百多块钱买的，总不能就扔在抽屉里睡大觉吧？那不是白白浪费了？"

这种情况再普遍不过了，比如人们在做购买决策的时候，除了产品本身的价值和吸引力的影响外，还受到很多其他因素的影响，例如促销带来的交易效用，甚至有时候人们购买了某些东西仅仅是因为已经逛了一整天还没有买东西而导致的。我另一位朋友在评论与他整天吵架冷战的太太时竟是这么说："当初好不容易追到的，虽然还没有孩子，但也投入了很多啊，如果离婚了岂不是我的努力都打了水漂？"

正常的傻瓜往往受到沉没成本的影响而做出欠理性的决策。

正如我们前几章所讲的，行为科学的许多研究表明，正常人往往是欠理性的。我们所说的"既然买了领带，就戴上吧"，"既然买了票，就去听音乐会吧"，"既然好不容易追到，就忍受着吧"，实际上都是想通过这种"把事情进行下去"的方式来挽回沉没成本。可是我要问你，你花

钱买领带的目的是什么？是希望戴上它能让你更有风度和魅力。你花钱买音乐会票的目的又是什么？是希望可以通过精神享受而感到快乐。如果领带和音乐会不能达到你花钱购买的目的，那还有什么回报可言？真正的回报并不是带上领带或者去听音乐会，最终的回报是要使自己开心。如果你戴自己不喜欢的领带或者冒着风雪去听音乐会给你带来的是负效用，那么你不仅没有“挽回”曾经沉没的成本，反而是自己找罪受，招致更大的浪费。反正钱也花了，浪费五百多元钱也就算了吧，可是因为这个而继续戴一条不好看的领带，岂不是更亏。去还是不去听音乐会，都已经是花了800元了，可是去听了呢，在寒风中来回一个小时，也许一路的怨声载道已经把音乐会带来的快乐都磨光了，弄不好还换来几天的感冒。当然，我们并不是反对你戴买来的领带或者去听音乐会，我们只是要说，不要因为存在沉没成本而影响了你的理性决策。你仅仅需要站在现在这一时刻考虑某件事情本身的成本和收益，至于以前和这件事情相关的成本你是不应该考虑在内的。



不做正常的傻瓜，你应该仅仅考虑某件事情本身的成本和收益，不需要也不应该考虑已经付出的成本。

音乐会的门票是已经花掉了的800元。究竟应不应该去听这场音乐会，是应该比较去听音乐会所花费的精力和听音乐会得到的快乐哪个更大。买票的事已经过去了，让我们忘记这张票的存在，想想今天晚上有一场音乐会，你要听这场音乐会的代价是在暴风雪中来回行走一个小时，然后决定去不去。在这里，我们曾经提到过的“换位法”仍旧可以帮上忙。如果你自己花钱买票以后在犹豫是不是要冒风雪去听音乐会，你就可以

换个角度想一想，如果这张票不是你自己排队花钱买的，而是单位发的，你还会高兴去听音乐会吗？如果你觉得艺术无价，相比之下，这点小苦头不算什么，那么你就应该去。但是我想还是有人会认为没有必要冒这么大的风雪去听音乐会，那么就不要去。不要因为已经支付的800元而让你去做本不愿意的事情。与此类似，买领带这类的装饰物是为了让你更加帅气，你戴上领带如果能达到这种效果，就应该戴上。如果不适合你，还达到了相反的效果，那你为什么在已经付出了500元的代价之后，还要在外表上再损失一些呢？在你对要不要戴花500元买来的不适合你的领带犹豫不决时，利用“换位法”换个角度去思考一下，如果这条领带不是你买的而是朋友送给你的或者抽奖抽来的，你仍旧会戴它吗？也许你马上会觉得那么不适合你的领带除了送人就只能束之高阁，你是绝对不愿意戴出门的。这样一来，答案不是显而易见了。

越陷越深的泥潭



测试

你是一家医药公司的总裁，正在进行一个新止痛药的开发项目。据你所知，另外一家医药公司已经开发出了类似的一种新止痛药。通过那家公司止痛药在市场上的销售情况可以预计，如果继续进行这个项目，公司有将近90%的可能性损失500万，有将近10%的可能性盈利2500万。到目前为止，项目刚刚启动，还没有什么花费。从现阶段到产品真正研制成功能够投放市场还需耗资50万。你会把这个项目坚持下去还是现在

放弃？请做出你的选择：

❑坚持

❑放弃

10%的可能性会盈利2500万，90%的可能会损失500万，而且该项目还没有任何投资，那是继续该项目还是放弃呢？正常人会说放弃，这当然是无可厚非的。

让我们再来看看下面这道题：



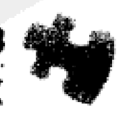
测试

你是一家医药公司的总裁，正在进行一个新止痛药的开发项目。据你所知，另外一家医药公司已经开发出了类似的一种新止痛药。通过那家公司止痛药在市场上的销售情况，你可以对自己公司的项目有一个比较准确的预计。不考虑已有的投入，如果继续进行这个项目，公司有将近90%的可能性会再损失500万，有将近10%的可能性会盈利2500万。到现在为止，这个项目已启动了很久，你已经投入了500万元，只要再投50万，产品就可以研制成功正式上市了。你会把这个项目坚持下去还是现在放弃？请做出你的选择：

❑坚持

❑放弃

除了你已经投入500万之外，第二个问题与前一个问题是完全一样的。



既然已经懂得了沉没成本误区，我想你对以上的两道题应该会做出一致的决定。

但是我在美国和中国把这两道题分别给EMBA的学生做，那些企业老总们绝大多数对第二题的回答是“坚持继续投资”。他们认为已经投了500万，再怎么样也要继续试试看，说不定运气好可以收回这个成本。殊不知，为了这已经沉没的500万，他们将有90%的可能非但收不回原有投资，还会再赔上500万啊。

所以在投资时应该注意：如果发现是一项错误的投资，就应该立刻悬崖勒马，尽早回头，切不可因为顾及沉没成本，错上加错。事实上，这种为了追回沉没成本而继续追加投资导致最终损失更多的例子比比皆是。许多公司在明知项目前景暗淡的情况下，依然苦苦维持该项目，原因仅仅是因为他们在该项目上已经投入了大量的资金（沉没成本）。摩托罗拉公司的铱星项目就是沉没成本谬误的一个典型例子。摩托罗拉为这个项目投入了大量的成本，后来发现该项目并不像当初想像的那样乐观。可是，公司的决策者一直觉得已经在该项目上投入了那么多，不能半途而废，所以仍旧苦苦支撑。但是后来事实证明该项目是没有前途的，最后摩托罗拉公司只能忍痛接受了这个事实，彻底结束铱星项目，并为此损失了大量的人力、财力和物力。

1962年11月29日，英法两国政府签署了一个联合研制民用客机的协议——“超音速运输计划”，开始共同出资研制第一架民用超音速飞机。刚开始的市场预测表明，虽然超音速飞机造价比一般飞机高出好几倍，但市场需求还是很旺盛的，因此协和公司觉得研制超音速飞机可以有盈

利。与此同时，波音公司也在研制超音速飞机。同时，波音公司还在研制另外一种飞机，速度没有超音速飞机那么快，但是用油比较少，价格也要便宜很多，这就是后来赫赫有名的波音747飞机。过了不久，国际局势发生了变化，中东石油危机的爆发使得石油价格大幅度上涨，这对协和与波音来说都是一个全新的信息，它们都开始重新审视自己的研制计划。两家公司都发现超音速飞机由于用油厉害，运用和维护成本都很高，因此愿意定购的航空公司为数很少，要确保盈利恐怕是很困难的。在这样的情况下，波音公司毅然停止了对超音速飞机的研制，一门心思主攻747飞机，而协和公司却难以割舍超音速飞机的研制。协和公司的这个决定或许受到多种因素的影响，比如第一家成功研制超音速飞机是可以载入史册的，又或者半途而废将影响到英国和法国的名誉等。但是，协和之所以继续研制超音速飞机还有一个很重要的原因，就是当时协和公司已经为该项目投人了很多的钱，如果半途而废中止该项目，那么之前投入的资金根本不可能收回，等于白白浪费了纳税人的钱，是绝对不能容忍的。在当时，这个观点极其打动人心。结果，超音速飞机制成之后还是由于高昂的造价和运行成本，果然少有航空公司问津。本来英法准备制造1370架协和飞机，最后只造了20架，而且没有国家愿意购买，只好由英法两国自己的国有航空公司接收。仅仅从经济上来看，协和超音速飞机是一个很大的失败。

在这里，我们并不是说英法两国坚持研制协和超音速飞机的决定一定是错误的，毕竟，第一架超音速飞机的制成为英法两国都带来了很多正面的效应，也改变了民航的天空曾是美国“殖民地”的状况。但是因

为不想浪费已经投入的成本而坚持一个明知道会亏本的项目，这样的观点是完全错误的，不忍舍弃沉没成本必将带来更大的损失。

因为花了钱而去做自己本不愿意做的事情，是我们在消费中经常犯的错误。我们总认为继续做下去才对得起花的钱，但如果你已有的投入决策被证明是错误的，再接着做下去就是欠理性的了。这种“追加错误投资”的例子不只在企业内存在，在生活中也是屡见不鲜。

正常的傻瓜有一个7岁大的女儿。现在很多家长都希望小孩子懂音乐，会弹奏一种乐器，这样既能陶冶情操，还能开发智力，正常的傻瓜就是这样的典型。他咨询了很多人，最后决定先买一台2000元的电子琴。可是他的热情并没有激发起女儿的兴趣，她喜欢一放学就出去和小伙伴一起玩耍，天黑了才回家，吃完饭还要写作业，没有多少时间练琴。电子琴买回来的前几天，小姑娘还觉得新鲜好玩儿，但马上就腻了。这个孩子天生就喜欢运动，对音乐没有表现出多大的兴趣，加上现在父母总是唠叨着让她弹琴，她变得越来越叛逆了，就算难得有时间弹上一会儿，也总是听见她弹得断断续续的，还不时抬头看钟，一副心不在焉的样子。渐渐地电子琴落上了灰。不久后一个同事介绍，有一位音乐学院钢琴专业的老师可以给他女儿做电子琴家教。这个时候你认为正常的傻瓜还有必要为女儿请家教吗？

正常的傻瓜和爱人商量：“电子琴都买了，要学就好好学，请一个老师教教，要不就浪费这个琴了！”最后他们决定还是请家教，说好每个月十个小时，500元。这是一笔不小的投入，可是小孩子一旦对这个东西失去了兴趣，父母又不停逼着，兴趣只会越来越小。本来一种休闲放松

的爱好成了另外一门功课，小姑娘自然不愿意。就这样，每次老师来教她都心不在焉地应付着，学得也不用心，平时更是能偷懒就偷懒，只有被逼得没办法了才去弹一会儿琴。半年后，眼看着女儿在弹琴方面的长进很小，正常的傻瓜只能承认女儿在这方面没有什么天赋，终于放弃了这个主张。但是在这半年里，为了不浪费这个电子琴，他们继续浪费了3000元家教费！

在第1章中，我们看到在人们日常的投资行为中，由于心理账户的存在，对于账面亏损的股票，正常人更倾向于继续持有股票，而不是“割肉”锁定已有的损失。这里我们从沉没成本的角度来看看这种行为背后的原因。



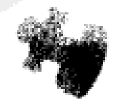
测试

假设你正好在一家证券交易所看股票行情，听到身边有两位股民在谈论某只股票。你抬头看了屏幕知道这只股票现在的价格是6元/股。从两位股民谈话中你得知，他们中的一位是以2元/股的价格买进这只股票的，而另一位股民的买入价是8元/股。那么请你估计一下，现在他们两个人中谁更愿意把这支股票抛掉？请做出你的选择：

❑2元/股买入的股民

❑8元/股买入的股民

正常人的想法是，股价高于买入价要抛，低于买入价则留，天经地义。但是，理性地讲，多少钱买进这只股票与你现在是否应该抛售它是



完全没有关系的。无论你是否抛售它，买进时的这笔钱都已付出，是收不回来的。股票的走势也决不会受到你是多少钱买进的影响。我们在特定时间考虑的是继续持有股票还是立即抛售股票，应该以该股票的走势、其他备选投资股票的情况和你当时所需的资金为考虑依据，而不应该囿于买入时的价格（沉没成本）。如果你觉得这只股票未来前景看好，而且没有其他更好的可供选择的投资方案，你目前又不缺现金，那你不要管现在到底是赚了还是亏了，就先保留着；如果你觉得这只股票将来一定会跌得更惨，或者你有更好的投资机会，或者你现在需要资金，那么不管你当初是多少钱买进的，你都应该抛掉它，否则你只会承受更大的损失。有时割肉并不是一件坏事，要看是什么肉。好肉不要割，烂肉要早早割。但是，可惜的是，大多数正常人却往往把最不该考虑的买入价作为首要的考虑因素，因为沉没成本的影响，分不清什么是好肉什么是烂肉。有人说，一个好的投资者是一个没有记忆的投资者。的确，如果你想在做投资决策时更加理性，就应该把沉没成本抛到脑后。

> 不做正常的傻瓜，你应该在决定是否卖出某只股票时，只考虑这只股票未来的走势、是否有其他备选投资方案和你目前是否需要现金，而不该注重当初的买入价和现价之间的差异。

陷入沉没成本误区的原因

如同吸烟有害健康但许多人仍旧迷恋吸烟一样，人们往往深陷于沉没成本谬误中不能自拔。沉没成本谬误的害处，小到使你受它误导，得不偿失，大到影响企业经营，使企业业绩受损，甚至引发巨大的灾难，

造成生命和财产的重大损失。

正常的傻瓜曾担任一家公司的销售经理。当时，公司的业务蓬勃发展，这当然离不开正常的傻瓜领导下的出色销售队伍。随着业务范围的扩大，他渐渐觉得一个人难以担当负责销售的重任，于是他打算找一个人来做销售副经理，帮他分担重任。考虑到手下的销售员水平都相差无几，如果从内部提拔恐怕会引起其余人的不满，正常的傻瓜想通过外部招聘寻找合适的人选。他心目中的人选应该既有实践经验又具备管理能力，最好有同行业的销售工作经历。几经周折以后，正常的傻瓜并没有找到一个完全符合他心意的候选人，只有小楞子勉强符合要求。美中不足的是小楞子没有做过销售员。考虑再三以后，正常的傻瓜还是决定雇用小楞子担任销售部副经理，并由他来负责激励销售人员。没想到，小楞子上任不久，正常的傻瓜就收到了来自其他销售员的不良反应。他们说小楞子不懂销售工作，不体察销售员的情况，不能胜任副经理的职位。其实正常的傻瓜本人也发现了小楞子工作中的种种问题，主要也是由于他不了解销售员工作的性质和特征引起的。此时，正常的傻瓜陷入了困境，好不容易招来的人，难道就这样放弃吗？更何况小楞子是自己亲自招来的，如果解雇了小楞子，那不就等于公开承认自己犯了一个错误吗？算了，还是让他继续留在副经理的位子上，再看看吧。

正常的傻瓜显然是陷入了沉没成本的误区，既不愿意让之前的精力白费，也不愿意承认自己犯的错误，结果让一个不合适的员工继续在企业中担任要职。其实，人们之所以会陷入沉没成本误区中难以自拔，一个很重要的原因就是正常人不愿意认输，不愿意承认自己犯错误。就像正常的傻瓜一样，他心想，如果现在把小楞子撤职，岂不是自己打自己

的耳光吗？

造成人们陷入沉没成本误区的第二个原因，是人们会把同样的东西根据不同的结果打上不同的标签。同样是500万的前期投入，如果项目做成了，我们就把这500万说成是投资；万一项目中止了，我们就把这500万说成是浪费。这种按照结果给投入打不同标签的倾向使人们很容易陷入沉没成本误区。在这里，我再举一个发生在正常的傻瓜身上的例子。

几年前的一天傍晚，正常的傻瓜在上海的人民广场等地铁。一般来说，地铁都是相当准时的，每两班之间也就间隔几分钟。可是那一次，正常的傻瓜在地铁站台上等了很久，地铁一直没有来。站台上的人越来越多，大家都焦急地盼望着地铁快点来。时间一分一秒地过去，可是这地铁却一直没有影子，甚至连对面站台反方向开的地铁也一直没来过。大概在正常的傻瓜等了半个小时的时候，他看到一个朋友——阿呆，出现在站台上。看到这么多人在等地铁，阿呆非常惊讶，看到正常的傻瓜就问他到底出了什么事情。于是，正常的傻瓜把情况告诉了阿呆：起码有半个小时两边都没有来过地铁。阿呆这次反应很快，一听完正常的傻瓜的描述后就说，这样的情况太不正常了，肯定是出了什么事故了。正常的傻瓜心想，这还用你说吗，谁都看得出来十有八九是出事故了。阿呆看了看表以后对正常的傻瓜说，不如我们叫出租车走吧。于是他问正常的傻瓜要到哪里去，看看他们两个是否可以同路拼车前往。不巧的是，他们两人要去的是相反的两个方向，但估计路程差不多，叫车的话大概都是30元左右。当时，正常的傻瓜和阿呆的经济状况都不算太好，一般不舍得坐出租车，而且30元车钱对他们来说也不是无足轻重的小钱。阿呆犹豫了一下，又望了一眼越来越拥挤的等待的人群后决定叫出租车走

了。而正常的傻瓜却仍然留在地铁站里继续等待着。他心想，已经等了快半个小时了，如果现在去叫车，那么之前的半个小时不是白等了嘛。这样既浪费了半个小时的时间，又浪费了30元的车钱，实在是太不合算了。于是，等啊等啊，大概又过了10分钟，地铁终于来了。这个时候站台上已经人潮汹涌，好在正常的傻瓜在上海呆的时间比较长了，得到了上海人挤公共汽车的真传，还是很费劲地挤了上去。等到正常的傻瓜下地铁的时候，天已经完全黑了。在路上耽搁了那么长时间，他自然已经很累了，但是心里却还挺高兴的。正常的傻瓜想，虽然等了那么久，可这地铁终于还是被我等来了，起码我没有破费去坐出租车啊，从这点上讲我可比阿呆合算了。

现在，让我们来仔细想一想正常的傻瓜那天的行为，看看他是多么欠理性。他的欠理性并非由于他没有坐出租车，而是由于他不坐出租车的理由。在阿呆到来之前正常的傻瓜等待的半个小时，在他决定是否要叫出租车时已经从他生命中流逝，再也回不来，成为了不可挽回的历史，那半个小时是沉没成本。正常的傻瓜应该考虑的是地铁什么时候能来，30元的出租车成本与等待的辛苦和时间的价值到底孰轻孰重。正常的傻瓜和阿呆拥有一样的信息，他们都不知道地铁要多久才能来。而且正常的傻瓜的经济状况与阿呆是相似的，并且他们叫车的费用也差不多，都是30元。在这样的情况下，阿呆叫了车，而正常的傻瓜却受到自己先前已经等了多少时间的影响没有叫车。在心里，正常的傻瓜把同样的

> 正常的傻瓜往往会因为不愿意承认错误，以及把同样的投资根据结果打上不同的标签，而陷入沉没成本误区。

半个小时打上了不同的标签。如果等来地铁，就认为之前等待的半个小时是投资；如果没有等到地铁，就认为白白浪费了半个小时的时间。

我们不能被“沉没成本”控制。既然都已经是过去的不可以更改的事情了，就可以把它们暂时搁在一边。就像你已经浪费了很多时间，不可以挽回的时候，不应该再为自己曾经虚度的时光而悔恨，因为在你叹息的那一刻，又有光阴从你的指尖溜走了。我们设想自己从零开始，现在只做对自己最有利的事情。

保本还是出手

“保本”这一观点是商家一贯遵循的最基本的经营方针，“起码要保本”看似天经地义，无可厚非，孰不知，这种观念是错误的，其本身就包含了沉没成本谬误。许多零售商都喜欢用批发价来决定零售价的底线，不愿意以低于成本的价格出售商品，因为他们不愿意承担亏损，但这种想法是有问题的。设想你是一位电脑销售商，你几年前买进的100台单价为8000元的奔腾Ⅲ电脑现在已经过时了，某学校愿意以4000元/台的价格买下，你会卖吗？许多零售商不愿意，因为他们认为这样就每台都亏损了4000元。但如果你是一个理性决策者，你完全不应当考虑这8000元的原价，它是已经成为过去式的沉没成本，这和你现在的决策毫无关系。你应当考虑的是将来你是否能以高于4000元的价格卖掉电脑。如果不能，那么这4000元的价格是你最佳的卖出价，为什么不卖呢？

在美国，每到年底的时候，股民们就会抛售一些股票。可能是由于他们需要钱来过圣诞，这自然无可厚非。股民们在选择抛出哪只股票留下哪只股票的时候并没有办法预测这些股票以后的情况，主要是根据他

们自己在这些股票上面是赚了钱还是亏了钱。美国的税收制度是这样的，如果你抛售的股票的价格比你买入时高，那么你就需要向政府交增值税；如果你卖掉的股票亏了，即卖出价格低于买入价，那么你不但不需要交税，还可根据亏损值的一定比例抵扣其他税收。所以，光从税收角度上来看，应该把亏本的股票抛掉而把赚钱的留着。可是每到年底，人们都纷纷把手上赚钱的股票抛了，而把亏本的继续留着。因为在他们心里，保本是一个从不动摇的念头。所以，每年美国股民都要因此损失相当数额的收益。

记得我还在耶鲁大学读书的时候，父母买了一套一室一厅的房子，当时的价格是7.2万美元。当我毕业时，纽黑文市（耶鲁大学所在地）的房地产价格正在下跌，市场前景黯淡，有人愿意以5.8万美元的价格买下我们的房子。我建议父母把房子卖掉，但父母拒绝了这笔交易，说：你马上要到世界著名的商学院做教授，难道连保本这个概念都不知道吗？他们认为至少要7.2万美元才能卖这房子。我心想：正是因为我要做商学院教授，才知道保本是一个错误的概念。无奈孔子有云："事父母几谏，见志不从，又敬不违，劳而不怨。"父母的决定我不好多说，只好任他们处理那房子。你们猜猜结果是什么？从那以后，我们很难再找到出价更高的买主，那间公寓在8年以后终于以3.8万美元出手，总算是"割"掉了这块"烂肉"。

以"病"治"病"

"沉没成本误区"普遍存在，影响着我们的生活，但有些时候也会起到监督的作用。如果我们巧妙地利用沉没成本谬误，就能让它为我们办



事，这就是以病治病法。我们刚刚谈到那么多例子，都是因为沉没成本的存在而舍不得理性地放弃。但是碰到一些欠理性的放弃行为时，沉没成本又可以把你往理性的方向拉一把，这时候它可以使人们的行为更加有目的性。就像破釜沉舟一样，很多人特意设置沉没成本来控制自己的行为，而事实上这也十分有效，因为沉没成本谬误实在是太难摆脱了。

举个例子，很多女性都会为自己制定一个健身计划，比如每周至少去三次健身俱乐部跳有氧操，但是她们中大多数人都不能按原计划坚持锻炼。虽然这也许并不是因为她们不够重视锻炼身体，但总是有很多其他事务占用了她们的时间：工作忙、要回家做家务、有朋友来等。为了帮助你有计划、有规律地进行锻炼，我建议你给自己设置一个沉没成本。在每月初甚至每个季度初把所有的费用预先支付，并且不可以退还，这样在你嫌麻烦不愿意去锻炼的时候，也许会因为已经付了钱而改变主意，还是去健身。（当然，我们知道，沉没成本会随着时间推移而在你的脑子里渐渐淡漠，所以你也不能一次性在健身房存五年的费用，而应该每季度或半年交一次费。）

还有一个有趣的例子。比方说一个女孩子非常喜欢她的男朋友，想把男朋友永远留在自己身边，那么她该怎么做呢？当然，她有很多的办法，但是有一个一举两得的办法，是大家都不容易想到的，就是多多地让男朋友请她吃饭，给她买东西。久而久之，她的男朋友会觉得已经在这个女孩子身上投入了这么多“成本”，就更加舍不得离开自己的女朋友了。

本章小结

本章主要阐述了沉没成本误区：正常人往往出于想挽回已经发生却

无法收回的所谓沉没成本，而做出很多欠理性的行为。如何纠正这种谬误呢？当你进行了一项欠理性的购买后，应该忘记已经发生的购买行为和你支付的“沉没成本”，只要考虑这项消费以后需要耗费的精力和能够带来的好处，再综合评定它能否给自己带来正效用。进行投资时，把目光投向前方，审时度势，如果发现这项投资并不能盈利，应该趁早收手，不要吝惜已投下去的各项成本：精力、时间、金钱……

对于“沉没成本谬误”，换位法同样是一个很有效的“药方”，换一个角度来看问题，考虑在没有付出成本或者付出成本比较低的情况下你会如何决策。你以8元/股买进一只股票，但现在价格是6元/股，你应该抛售吗？做这个决策时，你要换位思考一下：假如我是以4元/股或者2元/股买入这只股票的，我现在会如何决策呢？如果打算卖掉的话，就证明你对这只股票的前景并不看好，所以最好还是抛了它。如果你看好这只股票，打算继续持有，那你现在就不应把它出手。这两种情景（购买和抛售）应当一视同仁。同样，以刚才的买卖房屋为例，运用换位法就是想像如果这套房子是人家送给我的，那我会接受怎样的价格将它卖掉呢？如果他人出的价刚好与你的心里价位相一致或者更高一些，你就应该果断转手，而不要受原先实际买入价左右，影响了自己的决策。

最后，再来讲一个小故事。在读大学的时候，正常的傻瓜非常喜欢一个女孩，想了很多办法追求她，可是这个女孩却对另外一个男孩子有好感，一直对正常的傻瓜爱理不理的。正常的傻瓜曾经尝试约这个女孩子出去，不过从来都没有成功过。但是正常的傻瓜并没有因此气馁，他决定要坚持下去。终于有一天，也许是他的坚持不懈打动了女孩子，她答应和他约会一次。这个消息自然让正常的傻瓜喜出望外。

他早早地就为那次约会做起了准备，去音乐厅买了昂贵的音乐会票，套上难得一穿的西装，还买了一束花，在约会当天兴冲冲地到女孩子的家去接她。当正常的傻瓜敲开女孩子家的门时，来开门的是女孩子的父亲，他告诉正常的傻瓜说，那个女孩子还是决定不和他出去了，并且已经有另外一个男孩子把她接走了。那么请你想想看，如果你是正常的傻瓜，你会怎么样？毫无疑问，你一定会非常生气。正常的傻瓜一听这话，就有一种怒发冲冠的感觉，他问清了女孩子的去向以后，随手就把花一扔，打算到他们约会的地方找那个男孩子算账。果然，他在电影院门口看到那个女孩子和一个男孩子在一起，正准备进去看电影。正常的傻瓜当时愤怒极了，也无暇顾及自己身上穿着平时舍不得穿的西服，冲上前去就揪住了那个男孩子的衣领。他的举动把女孩子吓得大叫，还以为是碰到了强盗。那个男孩子为了抵抗也和他扭打在了一起。没过多久，他们的举动就惊动了警察，把他们三个一起带到了警察局。警察经过调查以后将女孩子和那个男孩子放了，而正常的傻瓜却因打架被扣留在警察局待了一天一夜。

可怜的正常的傻瓜，不仅没有追到女孩子，还被关到了警察局，真是赔了夫人又折兵啊。如果我是正常的傻瓜，当我听到女孩子的父亲的话，我不会生气地破口大骂，而会面带笑容非常冷静地问他："那么请问您还有别的女儿吗？"因为我知道过去的失败已经无法挽回，在前景堪忧时就应该适时收手。既然已经花了钱买了票又做了那么精心的准备，就要往前看，寻找新的机会。千万不能让沉没成本困住前进的步伐。

第4章

你有自知之明吗

——过于自信

我们可以把人分为三种：不够自信的人、过于自信的人和有自知之明的人。如果在一场考试中，你认为自己可以得到80分，结果你也确实得到了80分，那么你就是个有自知之明的人。如果你觉得自己可以得到90分，结果却只有80分，你就高估了自己的能力，进入了过于自信的误区。反之，如果你估计自己只能得到60分，你则低估了自己的能力，属于不够自信。所谓"知人者智，知己者明"，我们都希望自己成为有自知之明的人。那么你有自知之明吗？

测试

请对下列十句话进行是非判断，圈出你的答案，然后想一想你对自己的答案有多少信心呢？用50%～100%之间的某个数来表示你答对的概率：50%表示只有50%的可能性是对的，即是猜测的；100%表示肯定是对的。

1. 上海到芝加哥的航线里程

【超过15000公里】

【不到15000公里】　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

2. 贝多芬出生的时间

【早于1780年】

【晚于1780年】　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

3. 耶鲁大学成立的时间

【早于1750年】

【晚于1750年】　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

4. 现在或者曾经在芝加哥大学任教或者学习的教授和学生中获得诺

贝尔奖的人数

【不到50人】

【超过50人】　　　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

5. 莫扎特完成的交响曲数量

【不到30】

【超过30】　　　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

6. 马丁·路德·金去世时的年龄

【大于四十岁】

【小于四十岁】　　　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

7. 一头亚洲象妊娠的时间

【超过500天】

【不到500天】　　　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

8. 尼罗河的长度

【不到6000公里】

【超过6000公里】　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

9. 一架波音747飞机的重量

【不到150000千克】

【超过150000千克】估计一下答对的概率（50%～100%）：______

10. 美国平均每年被鲨鱼咬伤致死的人数

【超过5人】

【不到5人】　　　估计一下答对的概率（50%～100%）：______

计算一下你估计的上述10道题答对的概率的平均值，并进行四舍五入，比如平均估计的答对概率为65%就算70%。现在请你写下你估计的这十道题平均答对的概率：________

这些题的答案可以在本章结束处找到。

对于这十道题，你所估计的平均答对的概率是多少呢？如果你有自知之明，你估计答对的平均概率应该和你答对的题目数是一样的，如果你估计的平均答对概率是70%，那么你就应该答对7道题。现在来看看你的回答和正确的答案，你是过于自信，不够自信还是有自知之明呢？在接下来的内容当中，你将读到一些让你意想不到的现象。行为学的研究学者在这里给出了一个结论：人们常常过于自信，通俗点说，人人都有夜郎自大之嫌。

过于自信

也许你对上面这个结论并不服气，在这里我要向你说明的是，很多时候，你也许并不如自己想像的那样优秀。你在回答上面的问题之前是否对自己充满信心？如果你对自己的知识水平有足够清楚的认识，也就是说你有自知之明的话，你答对的题目数应该和你估计的概率相当。但是绝大多数人在回答完这十道题以后，计算出的估计平均答对概率往往远高于他们答对的题目数。你的情况又是如何呢？刚刚的过于自信只是表现在这个小游戏里，答错了几道题，但是如果在股票市场中你也过于自信的话，损失的就不是这么一星半点了。孔子说过："知之为知之，不知为不知，是知也。"也就是说，一个人要知道哪些是自己所知道的，哪些是自己不了解的，这才是真正的知识。而过于自信的意思是说，人们常常不知道自己究竟知道多少，往往会高估自己。

过于自信不等于自高自大，目中无人。自高自大常常体现在人们的交往中，让人感到不舒服。相比之下，过于自信则是一般人的通病，一

般体现在人们对自我的评价上，而且通常让人察觉不到——这也是过于自信的毛病一直存在而不被人重视并纠正的原因。

许多心理学研究发现，在和别人做比较的时候，人们常常对自己的知识或能力过于自信。斯文森（Svenson）在一项研究中发现，如果要评价自己的驾驶水平在一群人中的位置，90%的人都说自己的驾驶技术在平均水平以上，而很少有人说自己比平均水平低。但是事实上，根据平均水平的定义，有50%的人驾驶技术高于平均水平，就一定有50%的人驾驶技术低于平均水平。

过于自信实际上是一个普遍存在的现象。开车人都知道酒后驾车很危险，但大多数人都觉得别人酒后开车可能会出车祸，但自己喝了酒以后却是可以控制住的，这也是过于自信的表现。我们曾经问一批上海已婚女性，让她们估计上海已婚男性至少有过一次外遇经历的人比例是多少。她们的估计有高有低，高的估计90%，低的估计20%，平均下来的结果要超过50%。也就是说，平均来看，她们认为一半以上的已婚男士起码有过一次外遇经历。可是当我们问到她们自己的丈夫有外遇的可能性时，她们都一口否认说自己的丈夫不可能有这种事情，而且解释的理由各种各样，有的说“我的丈夫特别爱我”，有的说“我的丈夫工作很忙没有时间”等等，竟还有人认为自己的丈夫对这方面没有什么兴趣。其实你想想看这怎么可能呢？怎么可能有外遇的都是别人的丈夫，惟独自己的丈夫没有呢？这也是一种过于自信的表现吧。另一个例子与大家在生活中常常遇到的琐事相关：研究人员分别问丈夫和妻子自己在日常生活中承担了百分之多少的家务，将调查结果统计出来，居然发现丈夫和妻子平均认为自己做的家务百分比之和是130%。也就是说起码有一方，

更可能是双方都高估了自己承担家务的比例。所以，下次当你的另一半抱怨他/她做了过多的家务，你就可以拿这个研究结果回答，只是他/她过于自信罢了。即使是经验丰富的专业人员，比如律师、经理人、经济观察家等，都或多或少地受到这个心理现象的影响。调查发现68%的民事诉讼律师都认为自己代理的一方会赢得诉讼，但是我们都明白，事实上一定有50%的律师会在诉讼中输掉。企业中过于自信的例子也是不胜枚举。比如两个部门一起合作完成一个项目，由于双方都认为自己功劳比较大而产生抢功的现象，或者对分配方案感到不公平等。

人们的过于自信常常被有经验的营销人士利用，有些商品的营销活动就是根据人们的过于自信设计的。比如在美国买一台打印机，原价是80美元。商家给消费者两个选择，可以当场打折，折扣率是5%，也就是说80美元的打印机可以用76美元购得；消费者也可以选择邮购返券的方式（mail-in-rebate），现在以80美元购买打印机，只要在购买后3个月内将相关凭证寄到公司，就可以得到25%的折扣，也就是可以得到20美元的现金返还，这20美元会以支票的形式寄回消费者，这样相当于花60美元买了这台打印机。想一想，如果你有这样两个选择，你会选哪种折扣方式呢？大多数人都会选择第二种，这种方式可以得到更大的折扣，自然吸引力更大。但是，对于商家而言，哪种方式可以让他们赚更多的钱呢？其实也是第二种。第一种直接折扣，每台打印机肯定要少赚4美元；第二种方法虽然看上去每台少赚20美元，其实真的会在买了以后把凭证寄回的人是很少的。由于过于自信，每个人在购买时都以为自己一定会把凭证寄到公司，但买了以后很快就会忘记。有数据显示，面对这类20元上下的优惠，真的会在购买以后把凭证寄回给商家的顾客大概只有7%

左右。这里还有一个有趣的现象，如果给出的期限是3天而不是3个月，寄的人反而会更多。因为给出的期限短，大家都会一回去就把这件事情做好；给出的期限长，反而让人们觉得有的是时间做这事，不妨先放一下，然后就再也想不起来了。

要做出好的决策不仅需要有关于事实以及事件之间的联系的各种知识，还需要“知识的知识”——也就是需要知道我们的知识都有哪些局限，哪些知识是准确的，哪些是需要质疑的。过于自信现象表明，人们相对缺乏“知识的知识”。但为什么人们会过于自信呢？

造成过于自信的一个很重要的原因就是人们很难想像事情会以什么样的方式进展。由于我们不能预见事情可能的各种发展方向，就会对我们所知道的事情将来可能的发展过于自信。

和没有经验的人相比，有经验的人不太容易犯过于自信的毛病，因为他们更多地知道事情发展的多样性。拉索（Russo）和休梅克（Schoemaker）指出，有经验的桥牌选手叫牌的时候比较有把握，因为他们考虑到了各种可能的情况以及对手的出牌情况；但是比较缺乏经验的人常常无法赢得自己觉得可以赢的牌局，原因就是他们没有考虑到各种可能的情况。俗话说“水满无声，半桶水咣当”，正是这个道理。当人认为自己充满自信的时候，也许实际上是“半桶水”在作怪。

证实偏见也是导致过于自信的因素之一。如果你是姚明的球迷，喜欢他的比赛，那么你肯定会对他未来的表现充满信心。就算他哪次比赛失了手，你也能找到各种各样为他辩护的理由，一厢情愿地认定姚明下一场表现一定非常出色。为自己的观点找理由，或者说只关注和自己的观点一致的证据，而不关注也不收集和自己的观点相抵触的证据，这种

行为就是证实偏见，也就是总倾向于寻找和自己一致的意见和证据。它的一个后果就是过于自信。由于人们只看到了对自己有利的信息，就非常乐观地相信自己的判断，越来越觉得自己的判断是对的，而不知道真理到底是什么。

过于自信属于判断上的偏差，它常常被认为是一种心理现象。但是，有的时候，生理上的原因也会导致过于自信。比方说，成功的喜悦常常使人产生飘飘然的感觉，人们在这种“飘飘然”的感受的驱动下就会过于自信。而成功的喜悦，或者说飘飘然的感受，并不仅仅是认知上的一种状态，它也有其生理上的基础：人的身体受到强烈的情感刺激后，会产生肾上腺素，肾上腺素就会让人感到喜悦兴奋，从而导致过于自信。

如果你是一个广告创意人员，当你想到一个新鲜的广告创意的时候，你感到非常欢欣鼓舞，恨不得马上把这个主意向上级汇报。但是别急，新鲜的广告创意带给你的兴奋感也许会使你对这个点子过于自信。你应该暂时冷静一下，全面地考虑一下采用一个新创意所需要考虑的所有因素，比方说可行性、成本费用等。

过于自信的好处

过于自信对个人完全没有好处吗？也不尽然。让我们先来看看过于自信的好处。一般说来，过于自信有三大优点。第一，它往往使人乐观开心。现实中，绝大多数的人都过于自信，认为很多人喜欢自己，从而有一种优越感，但事实上并没有他们想像的那么多人对他们有倾慕之情。我曾经和一位朋友一起步行去某个地方，当时迎面走来一个女子，相貌

神情均颇似我这位朋友，于是我对她说："嗨，那个人很像你啊。"我的朋友当时没有回答我，但是此后就一路上沉默寡言，一直到吃晚饭的时候还是闷闷不乐的。于是我就问她为什么不太高兴，没想到朋友面露不快地说："啊，我怎么会长得像刚才路上的那个女的啊？"言下之意是："我有她那么丑吗？我可比她漂亮多了！"事实上，她们两人确实长得很像，但在我朋友的心目中，自己的相貌是绝对胜于对方的。这就是过于自信吧！

其实这种对自己相貌的过于自信在很多人身上都有所表现。生活中大多数人在拿到自己的照片时都会十分失望，我经常听到别人对着自己的照片抱怨说："唉，我怎么一点也不上相。"这句话听起来好像很谦虚，其实却是过于自信的体现。这句话的潜台词是，我长得挺好看的，但照片却没有把我美丽的一面展现出来。其实，照片本来反映的就是你自己，你本人本来就和照片上面一样丑，可是你还一直都不知道呢。无论如何，这种过于自信往往使我们有一种糊涂的，甚至是自欺欺人的莫名快乐，让我们一直活在沾沾自喜、乐陶陶的状态中。不仅如此，过于自信的人还可以用这种乐观的情感感染他人。由于过于自信的人容易激励和鼓舞别人，员工比较喜欢跟随过于自信的领导。

第二，过于自信往往会产生所谓的"自我实现预言"。如果你觉得自己能力不错，善于学习，能够成功完成某项任务，那么确实，这种心理暗示将会有助于你顺利地实现目标，并形成一种良性循环，指引你在日后的学习工作中同样有出色的表现。但是，如果自信不足的话，那就是一种恶性循环了，心理暗示自己不行，实际上也做不好，更加强了原先的不自信。同样，如果你对别人抱有某种信念，结果就会发现别人真的

向你原本以为的方向靠拢。关于这一点，有一个非常有趣的实验。

心理学家罗森塔尔（Rosenthal）等人与一所小学合作，在开学初，给1～6年级的所有学生进行了IQ测试。实验者告诉老师们说，学生所接受的是“哈佛应变能力测试”，并且该测试的成绩可以对一名学生未来在学术上是否会有成就做出预测。他们的目的在于让老师们相信，在这个测试中得到高分的学生，其学习能力在未来的这个学年中将有所提高。这个学校有六个年级，每个年级有三个班级，每个班级有一位班主任。测试结束后，每位班主任都拿到了一份名单，上面记录着本班在“哈佛测试”中得分最高的前20%的学生，以便老师了解在本学年里哪些学生有发展潜力。但是事实上，所谓的“哈佛测试”子虚乌有，老师所得到的名单完全是随机抽取的，他们与其他学生惟一的不同就是，老师以为他们会有不同寻常的智力发展表现。

将近学期结束时，实验者对所有学生进行了相同的IQ测试，并计算出每个学生IQ的变化程度。结果发现，那些被老师们认为智力发展会显出进步的学生，他们的IQ平均提高幅度显著高于其他学生，正是因为老师对学生行为的期望转化成了学生的自我实现预言。当老师期望某个孩子会表现出较大程度的智力提高时，这名学生就真的出现了较大程度的智力提高。

这个实验还显示了一个结果：低年级中那些被老师认为智力将有发展的学生，其IQ提高幅度要比高年级中被老师认为智力将有发展的学生更大，也就是说这种自我实现的预言在低年级的学生中效果更明显。这可能是因为低年级的学生可塑性更强，或者低年级的学生在老师心里还没有形成牢固的印象。

最近在美国的研究发现，身高与年均收入有一定的正相关性，平均身高每增加1厘米年均收入会增加约150美金。你知道这是为什么吗？因为高个子的人对自己更有自信。而且研究发现，一些仅仅在发育期拥有身高优势的人最终会和高个子的人获得差不多的收入。可见，青春期不但意味着身体的生长发育，也同样意味着自信的茁壮成长，所以回想一下你初中班级里的那些高个子，是不是现在大都混出个名堂了呢？

从“自我实现的预言”还可以引发出许多对我们人生有益的启示。有的父母在教育孩子的时候常常使用责备的方式，告诉孩子不能做这个不能做那个，当孩子做错事的时候就会责骂他，“你真是没出息”，“你看隔壁的某某，你就是不能和他比”，等等。其实，越是责骂，越是会打击孩子的自信心，久而久之，孩子就会产生这样的想法，认为反正自己总是不行的。相反，有的家长在教育孩子的时候就比较擅长用鼓励的方式，他们会告诉孩子“你可以的，我知道你行的，我们支持你”，在这样的鼓励下，孩子就会慢慢相信自己真的行，满怀着信心去做，自然容易成功。与此类似的是上司管理员工的方式。如果多采用正面鼓励的方法，就容易激发员工的信心，使其形成“自我实现的预言”。

第三，过于自信的人看问题会比较全面，他们比较善于抓住问题大的方向，而不太拘泥于小的细节。又因为过于自信的人一直拥有积极的态度，他们会比较有创造性，容易想出创意的点子。

过于自信的坏处

那么过于自信是不是总是有助于我们的生活和发展呢？其实不然。过于自信有很多弊端，下面我们来举三个有代表性的例子。

规划的误区

小时候，小伙伴常常聚在一起写个人计划。正常的傻瓜是个“常立志”类型的人，尤其是到了寒暑假的时候，往往是假期还没开始，就立下雄心壮志。但是到了假期结束的时候，正常的傻瓜却总是发现自己的雄心又落空了，计划很少有完成的时候，想想订计划时的美好设想，常常也就一笑而过了。在大学里，有的同学平常不努力，到了考试前几周临时抱佛脚的时候，他们也和正常的傻瓜一样，也喜欢给自己订个复习计划，但事实上，几乎所有的科目都要等到考试的前一天才会去匆匆复习一遍。

在正常的傻瓜买好第一套房子以后，他曾经排了一个完整的计划，打算花两个月的时间把房子好好装修一下。那个计划非常详细，从花多少时间排电线接水管，到什么时候开始铺地板粉刷墙面，再到什么时候买入家具家电。在装修之前，正常的傻瓜满怀信心地对爱人说，我们一定可以在两个月内把这套房子装修成一个非常完美的家。可是结果如何呢？工人要开始铺地板的时候，正常的傻瓜还没有决定到底买哪种地板好，等到要粉刷墙面了，又因为家里三个人对墙面颜色的意见不统一而耽误了几天时间。于是，这里晚了几天，那里又耽搁了几天，再碰上几天天气不好不适合粉刷墙面，等到这套房子装修好的时候，已经过去了整整三个半月，比预期多了一个半月时间。

想必各位都有和正常的傻瓜类似的经历吧。很多人对此都习以为常了。可也许大家没注意到的是，这就是过于自信的一个典型表现，行为经济学家称之为“规划的误区”(planning fallacy)。规划的误区实际上非常普遍，不要说普通人，即使是一个经过仔细规划的大型项目，仍旧

可能比计划的完工时间推迟许多。

澳大利亚在1957年对悉尼歌剧院的规划是于1963年完工，预算是700万美元。但是，悉尼歌剧院的建设一直拖到1973年才完成，最终花费高达1.02亿美元。这里还有一件逸闻：有对夫妇本来打算在悉尼歌剧院完工的时候结婚，但是等到它真正完工的时候，这对夫妇已经离婚了。

心理学家比勒（Buehler）、格里芬（Griffin）和罗斯（Ross）等曾经做过一个很有趣的实验：他们让心理系的学生尽可能准确地估计完成一篇论文需要多长时间，包括：（1）平均时间；（2）如果一切进展顺利的话完成论文需要的时间；（3）如果遇到了一切可能发生的困难，完成论文需要的时间。这些学生估计，一般情况下，完成一篇论文平均需要34天；如果一切顺利，完成论文需要28天；如果进展不畅，完成论文需要49天。那结果究竟如何呢？这些学生完成他们的论文竟然花了56天——就算所有人都遇上了最困难的情形，与他们的估计相比，依旧相差甚远，只能说学生们看起来都过于自信了。

过于频繁交易

现代的经济学假定人们的经济行为是完全理性的，但是，事实上我们的行为常常背离经济学中假定的那种完全理性，而且这种对理性的背离并不是人们出于心血来潮而随意做出的决定，而是表现出一种规律性的行为——过于自信就是其中的一种。

爱喝茶的人都知道，用开水泡茶之后，不能马上品出茶味，只有等待片刻之后方能闻到悠悠茶香。在金融市场进行投资和泡茶类似。研究发现，在美国股票市场上，交易越是频繁，损失就越大。投资者们频繁地在金融市场上交易，甚至更多的时候他们交易的收益，或者他们预计

中的交易收益都无法弥补他们的交易成本。美国的研究显示，1987年，投资者对标准普尔指数500家公司的年投资交易成本占到这些公司年收益的17.8%，同时，对金融市场的长期调查研究表明，只有少数投资经理人能够实现投资回报在标准普尔500指数之上。无论是机构投资者还是个人投资者之所以没有足够的耐心等待茶叶泡出的醇香，从而导致金融市场出现过于频繁交易现象，原因之一正是人们的过于自信。投资者们过于相信自己的金融知识和判断，他们自信自己了解市场的走向；他们相信自己能够预测哪只股票会涨，哪只会跌。

正常的傻瓜通常因为过于自信而在金融市场上交易过于频繁，损失过多。

平均来讲，男性比女性更容易表现出过于自信。许多男性过于自信地认为他们在遇到困难的时候有力量保护周围的人——事实上并不这么乐观。我们赞赏这种精神，但是要知道过于自信在其他方面可能会给人带来损失。在金融市场上，和女性相比，男性更是常常不自觉地认为自己有能力捕捉到市场的风云变幻，能在市场上驾驭自如。

能够猜到在金融市场上男性比女性更容易过于自信的结果吗？很简单，男性比女性交易更加频繁，男性比女性也因此损失更多。巴伯（Barber）和欧登（Odean）在一篇论文中用真实的数据证明了这一点。他们的数据显示，男性开户者的年均换手率是女性开户者的1.5倍，而男性的平均收益率却比女性低0.94个百分点。这是不是说，如果一个家庭要在金融市场上投资，最好让女主人负责管理呢？也许吧，至少从过于自信的角度看是这样。看来，女性应该多多到金融市场上泡茶，而把男性留在家

里泡茶了。

打无准备之仗

为什么过于自信的人有时事业会不尽如人意呢？这是由于过于自信的人，因为预计的成功可能性高于其本身客观上的成功可能性而轻敌，所以这些人在应该精心准备材料，好好咨询别人意见的时候轻视松懈了。比如一个实际上有50%成功率的计划，如果经过精心的准备可以将成功概率提高到60%，却因为过于自信，认为这个计划有85%的可能性成功而不去准备，在不知不觉中就打了无准备之仗。这样一来，本来可以达到的60%的成功率也变得遥不可及了。

让我们来考虑下面这个问题：



测试

假设你有一个美国朋友，十年前雄心勃勃地准备赶创业潮，创办自己的企业。现在十年过去了，他可能成为了比尔·盖茨式的人物，可能守着一家不大不小的企业，可能他的企业正在生存线上挣扎，也可能他的企业早就不存在了。那么，请你预测一下，他的企业倒闭的可能性有多大呢？

从统计数据看，平均来讲，创业失败的可能性有差不多80%。邓恩（Dunne）、罗伯茨（Roberts）和萨缪尔森（Samuelson）对美国市场多年的数据进行研究后发现，大致有61%的企业在创立五年内退出市场；有79%的企业在创立十年后退出市场，以失败告终。

当然，不同企业的失败原因各不相同，但是三位学者对如此之高的失败率给出了一个共同的深层次的解释：企业的管理层对自己的经营能力过于自信。三位学者认为，公司的管理者在做经营决策时可能会犯如下错误：他们能够相对准确地预见到竞争的程度，但是他们过于自信地认为尽管许多企业都会最终失败，但是他们的企业与众不同，终将会成功的。三位学者还发现，如果决策者的注意力集中在和技术能力有关的方面，他们会更加相信自己的企业有更大的成功可能性。而实际上，由于这种过于自信，他们没有在经营管理和战略决策上做好应有的充分准备，从而导致企业失败率较高。前几年与网络科技相关的企业如雨后春笋一般冒出来就是一个鲜明的例子，而这些企业生存到现在的比例可能连20%都不到。

另外，人们在进行评价的时候，常常忘记了他们的参照物：人们只记得自己的优势，却忘记了竞争对手也有其长处。比方说，在实行淘汰制的体育比赛中，运动员每进入下一级比赛，自信心就更加强烈一些。可运动员没有注意到，他每进入下一级比赛，其他进入下一级比赛的运动员水平较之前一轮竞争对手也相应提高了。

第二次世界大战时期，希特勒在欧洲战场上取得了连续的胜利，轻松取下了欧洲很多国家，于是在1941年，自信满满的他信誓旦旦地说要六个星期攻下苏联，他对自己充满了信心，指挥军队同时攻击列宁格勒、斯大林格勒和高加索腹地，结果却让军力身陷苏联，从而导致了德军由胜转败，在斯大林格勒遭受重创。希特勒的失败对全世界是一个福音，但过于自信对希特勒个人却是致命的。

本章小结

正常人往往过于自信，过于自信虽有三大优点，但是会给我们的决策带来种种弊端。不自信会使我们丧失前进的勇气，过于自信又会导致大意失荆州，这该如何是好？要做一个理性人，我们什么时候该自信，什么时候又该有自知之明呢？

在鼓励士气、鼓舞斗志的时候，我们应该充分自信；而在具体行事时，我们应该谨慎而有自知之明，做好充分准备，不打无准备之仗。正如毛泽东所言：战略上要藐视敌人，战术上要重视敌人。

需要强调一下，要克服过于自信的毛病，首要前提是知道你可能会犯这样的错误。也就是说，你需要明白，在什么时候你有可能过于自信。然后你要做的就是遇到这些情况时，冷静下来好好思考，不要让过于自信冲昏了头脑，这就好比你需要等酒劲过了再开车，茶泡好了才好喝一样。

你要知道，证实偏见是我们过于自信的根源之一。因此，我们在做判断的时候，应该尽量避免证实偏见。避免证实偏见最好的办法就是多做证伪检验。比如你觉得丰田车不错，想买一辆，你去问那些买了丰田车的人，他们会告诉你丰田车好在哪里，这会让你越来越相信丰田车真的很好，这就是证实检验。这种询问需要吗？当然需要，这些信息虽然会对你很有帮助。但是这就够吗？肯定是不够的。你还应该去问问那些可以买丰田车却没有买的人，问问他们为什么没有买，也许他们会告诉你不买丰田车的理由，从他们口中你可以知道丰田车有些什么不足，这就是证伪检验。事实上，证实检验和证伪检验都可以给我们带来不少信息，但是正常人总是一味习惯于做证实检验，而很少主动去做证伪检验。一味做证实检验就会越来越觉得自己的想法有道理，过于自信也就这样

产生了。因此，为了避免过于自信，首先要减少证实偏见对我们的影响，在做证实检验的同时也要记得做证伪检验。

第58页问题答案：

1. 上海到芝加哥的航线里程为12 000公里
2. 贝多芬出生于1770年
3. 耶鲁大学建校于1701年
4. 现在或者曾经在芝加哥大学任教或者学习的教授和学生中获得诺贝尔奖的人数是73人
5. 莫扎特完成的交响曲数量为41首
6. 马丁·路德·金去世时的年龄为39岁
7. 一头亚洲象妊娠的时间为645天
8. 尼罗河的长度为6770公里
9. 一架波音747飞机的重量是176 900千克
10. 美国每年被鲨鱼咬伤致死的人数少于两人

第5章

你会习以为常吗

——适应性偏见

测试

如果说你现在的生活一切正常，那么你觉得自己现在有多幸福？请在下面圈出适当的数字：

非常不幸福 1 2 3 4 5 非常幸福

再来想想这样的情况：假设你家左边隔壁的邻居在一年前买福利彩票中了一个大奖，赢了100万人民币。请你想像一下，你的邻居觉得他现在有多幸福？请在下面圈出适当的数字：

非常不幸福 1 2 3 4 5 非常幸福

让我们再设想另外的情况：假如住在你家右边隔壁的邻居在一年前不幸遭遇车祸，造成下肢瘫痪，现在也没有什么好转。请你想像一下，你的这个邻居觉得他现在有多幸福？请在下面选合适的数字：

非常不幸福 1 2 3 4 5 非常幸福

你的答案是怎样的？请记住你的答案。现在让我们来看看布里克曼（Brickman）等教授的调查。幸福是一种主观的感受，但主观的感受并非不能衡量。事实上，衡量幸福程度的方法有好几种，包括行为观察法、电极测量法、脑电图法等。但是有一种非常简单易行的方法同样可以比较准确地知道人的幸福程度，那就是直接问对方你觉得自己有多幸福。虽然无从得知对方的回答到底是否属实，但实验证明，这种方法的准确度还是相当高的。布里克曼教授首先随机选取了一些人，通过问题的形

式调查这些人的幸福程度，发现这些人的幸福程度是3.8分左右（总分为5分）。他们又调查了伊利诺伊州22位在一年内因购买彩票中了大奖的人，这些人的中奖金额从5万美元到100万美元不等。结果发现，平均来讲，这些中了大奖的人的幸福程度和随机选取的人的幸福程度几乎相同。这是不是有些不可思议，中了大奖的人过了一段时间后，他们的幸福程度居然和平常人没有什么差别。让我们再来看看遭遇车祸的人的幸福程度。布里克曼教授同样调查了一些遭遇车祸并因此瘫痪的人，平均来讲他们的幸福程度在3分左右。你是不是高估了他们不幸福的程度？遭遇车祸的人的幸福程度和一般人的幸福程度相差不到1分，这个分数比大多数人想像得要好。当然，我们也注意到，车祸给人们带来的负面影响要大于中奖给人们带来的正面影响，并且这种负面影响并没有随着时间的推移而完全消失。

现在让我们回过头来看看你的答案。我想大多数人的答案都会高估中奖人的幸福程度，也会高估遭遇车祸的人不幸福的程度，你是不是也是这样？这就说明，我们常常高估了很多事情对我们心情的影响，这是适应性偏见很典型的表现。适应性指的是人们对外界环境刺激的反应随时间推移逐渐减弱的现象。

适应性偏见简述

我们都有这样的经历，晚上刚把灯关掉的时候，好像眼前一片漆黑什么也看不见，但是过了一会儿，又可以在黑暗中辨认出屋里的家具摆设了。冬天的时候用冷水洗手，刚开始觉得水冰冷刺骨，洗了一会儿以后又好像没有原来那么冷了。这些都是适应性起的作用。适应性是普遍

存在的，正因为如此，它才不太容易被人们所认识和重视，于是，适应性偏见也在不知不觉中产生。适应性偏见指的是人们常常低估了自己的适应能力，从而高估某些事情在一段时间之后对自己的影响。

一方面，人们觉得好的事情会让自己在很长一段时间里感到快乐，但事实上并非如此。比方说，人们觉得升职、加薪、换了更大的房子、买了豪华的车子都会让人非常快乐，而且会为此高兴很长一段时间。但是事实上我们很快就会产生适应性，用不了多久，我们的高兴程度又会大致回到原来的水平。让我们来看看下面的例子。大家都知道，哈尔滨冬天的时候冰天雪地，而昆明则是四季如春。那么，你来猜猜看，住在哪个城市的人比较开心呢？住在哈尔滨的人往往觉得昆明人肯定非常舒服，因为那里气候宜人；而住在昆明的人一想到哈尔滨的寒冷就要打冷战。所以，大多数人觉得，就气候而言，住在昆明的人肯定比住在哈尔滨的人开心。但是，人的适应性又在这里发挥了作用，住在昆明的人真的搬到哈尔滨，也很快就适应了。住在哈尔滨的人总是觉得，住在昆明的人一定很开心，他们觉得要是自己有机会搬到昆明，他们肯定比现在开心，但是事实上，就气候而言，住在两个城市的人高兴程度差别并不大。而一直住在昆明的人，也早就对昆明的气候产生了适应性，并不会因为自己能够住在四季如春的城市感到格外高兴。沙凯得（Schkade）和卡尼曼（Kahneman）等的研究证实了上面的现象，他们发现住在美国中西部和加利福尼亚的人的高兴程度并没有显著差别，而住在中西部的人觉得加利福尼亚的居民更开心，加利福尼亚人也觉得自己比中西部的人更高兴——只可惜人们的推测都是错误的。

人们的这种错觉会影响理性决策的诞生。我有一个MBA学生，她不

喜欢芝加哥的气候，所以一直想搬到夏威夷去。在她当时的想像中，如果搬到了夏威夷，就可以每天游泳跑步，躺在沙滩上享受阳光，这是多么美妙的生活啊。最后，她终于如愿以偿，搬到了夏威夷。但是到了那里之后，她发现自己并没有原来以为的那么开心。她在夏威夷根本没有什么朋友，想找人说说话都不行，更不要说找人陪她一起逛街购物了。惟一让她感到快乐的事就是和远在芝加哥的朋友煲电话粥，听到朋友抱怨芝加哥的冰天雪地时向他们夸耀夏威夷温暖的阳光和浪漫的海滩。本来她觉得自己换了一个理想的地方，一想到自己能在这样好气候的地方生活，有阳光有海滩，就会感到开心，但是后来她发现，她到了夏威夷很快就不想这个问题了，而且即使她想起来，也没有太大的感觉了。但是她完全没想到，失去朋友对于她来说是那么痛苦，而且这么长时间以后她还是难以适应。她说，也许她不应该离开芝加哥，毕竟在这里她和朋友们在一起的快乐是无法替代的。

我们总认为结婚是人生中的一件大喜事。很多人在没有结婚前总认为，如果自己可以和心仪的对象结婚，就一定可以幸福美满地生活一辈子。事实上，幸福一辈子只是我们美好的愿望，我们的适应性会使我们对这种幸福习以为常。曾做过这样的实验，追踪一批人，调查他们在结婚前五年到结婚后五年的幸福程度，你猜结果怎样？实验证明，结婚的确可以给人带来幸福，从结婚前五年开始，越临近结婚那个时刻，幸福程度越高，当结婚那个美好的时候终于来临时，这种幸福程度达到了顶峰。可遗憾的是，这种美好的情景维持不了多久，很快，幸福程度就开始下降，甚至是在刚结婚初期，幸福程度急剧下降，一直到结婚后的第五年，此时的幸福程度已经和结婚前五年没有差别了。你看，连结婚这

种人生中的大喜事人们都是那么容易适应，可见人的适应性的力量是多么强大。

虽然结婚不能如我们想像的那样给我们带来一辈子的快乐，但是不管怎么说，结婚毕竟可以带来好几年超过一般水平的幸福。那这是不是意味着我们应该多结几次婚呢？答案当然是否定的。因为在看到结婚带来的幸福的同时，也要看到离婚带来的痛苦。并且，离婚带来的痛苦往往比结婚带来的幸福更大，这就如同车祸带来的负面影响比中奖带来的正面影响更大一样。

另外一方面，我们也会低估自己适应不利环境的能力。我有一个好朋友，他是一名外科医生。高考的时候，他报考的第一志愿没有被录取，被调剂到医学院。他收到录取通知的时候非常苦恼，他跟我说，我怎么可能去做外科医生呢，我特别怕见血，看电视的时候看到有人做手术都会转过头去，更不要提让我亲自给别人开刀了！可是他当时又没有其他办法，只好硬着头皮去了医学院。十年后，他已经是一家大医院最出色的外科主治医生了。我和他谈起当初不情愿地进入医学院的事情，他微笑着摇头，说他早就对血啊、手术刀啊习以为常了，再大的场面也不会一惊一乍了。他感慨道，当初是怎么都不会想到自己也能适应医生这个行当。事实上，人具有极强的适应性，而且是一种完全超乎想像的、惊人的适应环境的能力。

低估自己适应性的例子随处可见。在读大学的时候，正常的傻瓜曾和一个女孩子谈过一场风花雪月的校园恋爱。可惜好景不长，渐渐地正常的傻瓜发现女朋友结识了一个新的男孩子，似乎爱情已到了尽头。这个发现让正常的傻瓜痛不欲生，他觉得如果不能和她在一起，自己的一

生再也不会有快乐了，觉得自己会永远伤心下去，伤心一辈子，说不定还会走上少年维特之路。于是正常的傻瓜想了很多办法讨好女朋友，给她买了很多礼物，也变得比任何时候都殷勤。可惜女朋友并没有因此改变主意。毕业之前，正常的傻瓜还是失恋了。刚失恋的那几天，正常的傻瓜心情跌落到谷底，把自己关在宿舍里自己折磨自己。可是，过了一段时间之后，痛苦逐渐被淡忘，在正常的傻瓜眼里，世界又重新明亮起来，心情也重新明快起来。他这才发现原来生活并没有因为失去那个女孩就黯色失色，毫无光彩，原来他一样可以过得很精彩，甚至比以前更加自由。过不多久，正常的傻瓜又认识了一个新的女朋友。再次碰到他的时候，他竟然轻描淡写地对我说："幸亏当初分了手，现在的女朋友又温柔又漂亮，比以前的那个不知道要好多少倍呢。"

人对物质性的东西适应性特别强，而这一点也往往被忽视。人们常常以为，改善了物质条件会带来永久的快乐，其实却不然，人们很容易对物质性的东西产生适应性。工作了几年以后，正常的傻瓜终于买了一套属于自己的房子。这是他的第一套新房子，又是靠自己的辛勤劳动拼搏而来的，喜爱之心溢于言表。正常的傻瓜说，他一定要好好装修这套房子，把它弄成一个最现代最舒服的家。于是，正常的傻瓜请了专业的设计师和装潢公司，花了很多钱去装修新居。他用很昂贵的大理石地板，买非常高档的家具，配市面上最先进的电器。这几乎花完了他所有的积蓄，但是正常的傻瓜一点都不心疼，他想以后每天都可以生活在装修得这么精美的房子里，走在高档的大理石地板上，看高清晰的大电视，这会是多么大的幸福啊。他相信这钱花得值得，因为花了这些钱会给他带来持久的快乐。但是没过多久，正常的傻瓜

就发现事实并非如此。其实，这些东西一般只在两种情况下给他带来快乐：一是在刚刚搬进新家的时候，他环顾四周，看到崭新高档的东西，打心眼里满意和自豪，觉得非常快乐；另外就是当他的朋友来家做客的时候，朋友们看到正常的傻瓜布置精美的家，对他大加赞赏，这让正常的傻瓜得意万分，觉得非常快乐。其他很多时候，正常的傻瓜已经对自己的家感到习惯，并不会因为这些东西感到多少高兴。如果正常的傻瓜花这么多钱来装修房子，就是为了在这两种时刻感到开心快乐，没问题，我们不能说他的决定是错的；但是正常的傻瓜以为花大钱装修房子之后他就会一直为这件事感到非常快乐，而事实上，这种快乐只能持续短短的一段时间。

三类难以适应的东西

当然，人们也并不是对所有的事情都有适应性，有三类东西是人们不能适应的。

第一类是极端的东西。太极端的东西非但不能适应，而且随着时间的推移还会越来越不能忍受。比如你把手放在15度的水里面，刚开始会觉得冷，但过一会儿就不觉得怎么冷了，就能够适应了。但是如果你把手放在2度的水里面，刚开始觉得非常冷，放了一会儿以后非但不能适应，反而会越来越觉得难以忍受。同样，如果你和爱人从100平米大小的房子搬到80平米的房子，你们一开始会觉得不适应，但住一段时间也就习惯了。可是如果让你们从100平米的房子搬到20平米的房子，你们一开始就觉得非常难受，而且随着时间的推移，会越住越难受。因为对于两个人的家庭而言，20平米的房子实在太拥挤了，日复一日的不方便是很难习

惯的。

第二类人不能适应的东西是人际比较。很多时候，幸福或者不幸福的感受都是通过比较产生的。人际比较会带来刺激，也会产生不适应。如果你拥有一辆别克汽车，你可能觉得挺开心的。这种开心当然是由于汽车给你带来的便利，但还在于你与周围人的比较。你看到周围的很多人没有自己的汽车，都要挤公共汽车或者骑自行车上班，因此，你会为自己拥有一辆别克车感到很高兴。但如果你发现朋友和周围的人都拥有自己的汽车，而且他们绝大多数人开的都是宝马呢？情况就不一样了。尽管别克还是那辆别克，但你不再为拥有它而开心了，反而还会觉得不满意，开出去没面子。

正常的傻瓜买好了房子又精心装修以后，一直对自己的住所挺满意的。可是有一天，他去参观了朋友新装修的一栋别墅，这种满意感就彻底消失了。那所上海近郊的别墅是欧式风格的建筑，总共有三层楼，前后都有大大的草坪花园，还有一个车库停放着朋友崭新的宝马轿车。最让正常的傻瓜羡慕的是别墅顶层的露台，约上几个朋友在晚上喝喝茶，聊聊天，看看星星，还能烧烤，多么完美啊。等到正常的傻瓜回到自己的家，原本宽敞的120平米的房子顿时显得狭小拥挤，甚至是当时得意的高档大理石地板也暗淡无光。正常的傻瓜还对爱人说，等他赚到了钱，也要去买一栋别墅呢。你看，这就是人际比较产生的不适应。

物质方面的人际比较会产生不适应，这种不适应既会带来正面的效应也会带来负面的效应。通过比较，也许可以给人们带来更大的动力，比如朋友的别墅给了正常的傻瓜更大的赚钱动力。但与此同时，物质方面的比较也会带来不少负效应。举个例子来说，多年前，美国人大多开

着比较小的车子，大家也都挺满意的。后来有些有钱人买了大车来开。开着大车的有钱人看到身边的人都开着小车，感到特别得意；而开着小车的人看到别人开大车就产生了不适应，也想方设法地把自己的车换大。慢慢地，公路上的车就由小车变成了大车。这个时候，大家都开大车，那些先开大车的人也没有什么特别的得意了。满意程度和大家都开小车时没有什么差别，可导致的直接结果就是公路更加拥挤了，耗油更多了，空气污染更加严重了。这就好比在一个球场中，原本大家都坐着看球，大家也都看得清楚。有一个人站了起来，这个时候，他看得是最清楚的。别的人看到他站了起来，也都纷纷效仿。站起来的人多了，坐着的人就什么都看不见了，因此到最后，所有人都站了起来。这个时候，大家看的清楚程度其实和大家都坐着的时候是没有区别的，可是现在，大家全部站着看球了。

第三类难以适应的东西是变化。同样是噪音，对于那种恒定的噪音，我们是容易适应的，最怕的是那种一会儿有一会儿没有，一会儿轻一会儿重的噪音，那是无论如何都难以适应的。我出去住宾馆，最怕碰到一个噪音特别大的空调。尤其是那种突然响一阵又安静下来，再过一会儿又响起来的空调。每当它安静下来的时候，我都在等待它下次什么时候再响起来，所以这个晚上肯定是要失眠的。也许正是由于这个原因，警报的声音和婴儿哭喊的声音才忽轻忽重，这样才可以吸引别人的注意。

年轻的男孩子找女朋友，最关注的总是女孩子的相貌和性格。如果你自身条件很出色，那当然可以找到一个相貌好性格也好的女朋友。但是对于大多数普普通通的男孩子而言，往往需要在女孩子的相貌和性格

中做出选择。如果现在有两个女孩子可以让你选择，一个是相貌漂亮但是性格不太好的，另一个是性格很好可惜长相一般的，你会选哪个呢？大多数年轻的男孩子都会选择那个漂亮的。其实，相貌是比较稳定的东西，不管好看难看，看多了都是很容易适应的；而性格脾气却是不容易适应的，一个坏脾气的女孩子每天换着法子跟你折腾，这实在是让人难以招架。难怪我经常听说有人和太太离婚，是因为再也受不了她的脾气，却从来没有听说有人和太太离婚是因为受不了她的长相。



人们对极端的东西、变化的东西难以适应，人际比较也会带来不适应。

一般来说，与物质的东西相比，精神方面的东西就不那么容易被消磨掉。因为精神方面的东西通常是以变化的形式出现的。比方说，如果你有一个非常要好的朋友，那么你每次见到他，你都会感到和心灵相通的朋友在一起非常快乐，这种快乐总是在你见到朋友的时候围绕着你，所以不是容易被消磨的东西。其实，不容易产生适应性的东西还是很多的，比方说听音乐会、吃饭、旅游、养宠物、培养个人爱好等。

测试

现在，正常的傻瓜一家两口住在一个120平米的房子里，他忙于工作，也受限于经济条件而没有多少机会出国旅游。为了奖励正常的傻瓜今年出色的业绩，公司决定对他进行奖励。公司给他两个选择，要么可以把

他们现在住的120平米的房子换得更大一些，换成150平米；要么可以让正常的傻瓜带着爱人在今后10年里每年都到国外旅游一次。如果你是正常的傻瓜，面临这样的两个选择，你会怎么做呢？请把你的选择圈出来：

❑换房子

❑旅游

和很多人一样，正常的傻瓜选择了换房子。一套150平米的房子虽然比不上朋友的别墅，但也毕竟比现在住的房子大了不少，而且是实实在在每天都看得到、用得到的。而出国旅游，去过以后就此结束，当然比不上房子实在。可是，正常的傻瓜却忽略了人的适应性。换一个比较大的房子可以带来一时的开心，但这种开心往往维持不了多久，正如同正常的傻瓜在装修完他第一套房子以后很快就习以为常了一样。但是旅游却不同。每年一次出国旅游，他可以选择不一样的地方，体验不一样的异国风情，人们一般不会对不同的旅游地点感到厌倦。而且旅游回来后每当翻看旅游时拍的照片，和爱人一起回忆起旅游的经历，还是会感到非常开心。当然，如果现在你一家几口还住在很小的房子里，用这笔钱换个大点的房子是无可非议的，因为住在太小的房子里给你带来的痛苦会随着日常琐事的摩擦一直伴随着你。但是如果你本身的房子已经比较宽敞了，换个更大的房子并不能给你带来长久的快乐。



正常的傻瓜往往忽视了适应性效应，对物质性的东西看得过重。不做正常的傻瓜，你应该意识到自己对物质性的东西的适应性，多花点钱在和精神相关的东西上。

本章小结

也许你还没有注意到，人有很强的适应性。因此，不要以为你现在对某样东西非常满意，就认定你以后也一定会因为这样东西而获得很多快乐。然而，正常人往往会低估自己的适应性，花很多精力和金钱去追求那些以为可以给自己带来长久快乐的东西，结果却未必能如想像中那么快乐。

但是人并非对所有东西都能适应。极端的、变化的东西会难以适应，人际比较也会带来不适应。因此，物质的东西很容易就能适应，而精神方面的东西不太容易感到厌倦。所以，我们的建议是，在决策的时候，要注意到人本身固有的适应性能力，不要把注意力仅仅放在那些物质的东西上，因为你会对它们很快产生适应性。相反，在满足了一定的物质需要之后，你应该更加关注和精神以及心灵相关的东西，把钱用在能给你带来最大快乐的地方。


PDG

第6章

存银行还是买股票

——风险决策



我们所做的大部分决策都是在不确定情况下做出的，也就是说，都是风险决策。一直以来，人们都在致力于寻找一种方法来解释人们是怎么做风险决策的。理性的决策者应该怎样做风险决策？而正常的傻瓜又是怎样做风险决策的？在本章中，我将为你解答这些问题。期望值理论（expected value theory）是最简单的风险决策理论，但它既不是理性决策遵循的决策原则，也不能描述正常的傻瓜的决策过程；期望效用理论将告诉你一个理性的决策者应该怎么做决策；而前景理论描述的是正常的傻瓜如何做风险决策。

期望值理论



测试

假设现在给你两种选择：

A. 100%的概率得到800元人民币；

B. 70%的可能性得到1000元，30%的可能性什么都得不到。

你会选择哪一项？请做出你的选择：

❑A

❑B

这是一个风险决策问题，A选项是个无风险选择，就好比存银行一定会拿到利息；而B选项则是有风险的，就好像炒股票可能赚也可能赔。

如果你和大部分人一样，你会选择A，对吗？为了解释人们到底是如何做风险决策的，学者们最先提出了期望值理论，即人们对于相似条件的备选选项，先计算一下每种备选选项的数学期望值，然后选择期望值最大那个选项。期望值的计算用数学公式表示为：

$$EV = X_1 \times P_1 + X_2 \times P_2 + X_3 \times P_3 \cdots\cdots$$

（其中EV代表期望值，X_i代表选项X的第i种结果所带来的价值，P_i代表第i种结果发生的概率）

那么究竟什么是期望值？直观来讲，就是无数次相同的风险决策的最终平均值。在你明白了期望值的算法以后，请算一下选项B的期望值是多少呢？根据期望值公式，B选项的数学期望值是700元（1000×70%+0×30%=700）。对于这两种可能性，即70%的概率得到1000元，30%的概率一无所有，期望值就是你不断地重复这种选择，无数次后，你所得到的平均每次的金额将是700元。

根据期望值理论，人们会把数学期望值最大的可能选项作为自己的最终选择。即面对风险决策，先计算每个选项的期望值，然后选择期望值最大的那个选项。

我们按照期望值理论对上述问题进行分析：对于A选项，其数学期望值为800元（800×100%=800）；而对于B选项，其数学期望值为700元（1000×70%+0×30%=700）。根据期望值理论，人们应该并且会选择A。

期望值理论拥有悠久的历史，是最早被提出的解释风险决策的理论。但它是否能够完美地解释人们的风险决策呢？让我们先看一看下面这道题。



测试

你现在可以付钱去参加一个游戏，游戏的规则是这样的：扔一枚均匀的硬币，一直扔到反面朝上为止。如果第一次就扔到了反面，你可以得到2元钱；如果第一次是正面，就继续扔第二次，第二次反面朝上，你就可以得到4元钱；如果第二次还是正面朝上，那么再继续扔第三次，第三次是反面朝上的话，你可以得到8元钱；前面三次都是正面，第四次才出现反面，你就得到16元；第五次才出现反面，你就得到32元，以此类推。在明白了游戏规则以后，请想一下，你最多愿意花多少钱来参加这个游戏？请把你愿意花的钱写下来：__________

怎么样，这个游戏对你有多大吸引力呢？要决定花多少钱来玩儿这个游戏，首先应该考虑这个游戏的期望值是多少。按照期望值理论，只要我们花的钱比这个游戏的期望值小，那么这个游戏就值得一玩儿，不是吗？既然是均匀的硬币，那么每次出现反面朝上的可能性都1/2。所以，这个游戏的期望值就等于 $\frac{1}{2}\times 2+\frac{1}{2}\times\frac{1}{2}\times 4+\frac{1}{2}\times\frac{1}{2}\times\frac{1}{2}\times 8+\frac{1}{2}\times\frac{1}{2}\times\frac{1}{2}\times\frac{1}{2}\times 16+\cdots\cdots$现在，你知道这个游戏的期望值是多少了吗？这个游戏的期望值超过5元，超过10元，超过100元，超过10 000元，这个游戏的期望值是无穷大。按照期望值理论来看，无论你花多少钱来玩儿这个游戏都是值得的，你应该把全部家产都拿出来玩儿这个游戏，一个国家应该把全民总资产都拿出来去玩儿这个游戏。但事实上，很少有人愿意花超过10元钱来玩儿这个游戏，大多数人的出价在5元以下。这就是著名的“圣彼

得堡悖论”，从这里面，我们可以发现期望值理论并不能完美地解释人们的风险决策。

期望效用理论



测试

设想一下现在你初到深圳闯荡，赤手空拳，身无分文。但是你运气不错，刚到深圳就中了个奖，奖励规则是这样的，你必须在下列两个选项中选择其一：

C. 确定性地得到1000元；

D. 在一个装有相同数量蓝球和黄球的箱子中摸球，摸到蓝球，你能得到2000元，摸到黄球，你什么也得不到。

那么你究竟该选择哪个选项呢？请做出你的选择：

❑C

❑D

在解释这道题之前，有必要先明确三个概念：

1. 风险中性——即不偏好也不规避风险，反映在上述问题中，在C和D期望值相同的情况下，表现出无所谓选C还是选D。

2. 风险规避——即不喜欢风险，在C和D期望值相同的情况下，对上述问题的回答是C。

3. 风险喜好——即偏好于风险，在C和D期望值相同的情况下，对上



述问题会选D。

无论何种情况，$EV(C)=1000\times100\%=1000$，$EV(D)=2000\times50\%+0\times50\%=1000$，C选项和D选项的期望值相同，根据期望值理论，人们应该对选哪一项无所谓，即会做出风险中性的选择。

但是，你会不会像期望值理论表示的那样没有任何风险偏好呢？事实上，绝大多数人都会选择C，即做出规避风险的决定。由此可见，期望值理论并不能很好地解释人们的这一决策行为，它并不是一个放之四海而皆准的真理。那么，人们这样的选择是不是欠理性呢？这样做并非欠理性。原因在于，在你只身闯荡深圳身无分文的情况下，第一个1000元对你的用途是非常之大的，你可以用它来解决基本的衣食住行问题，如果没有这1000元，你可能难以生存下去，而第二个1000元对你的作用可能就没有之前那个1000元大了。

为进一步分析，我们先引入效用的概念。效用是指消费者对从某一商品组合的消费中得到的满足感的主观衡量，其衡量单位是任意的，在这里，一个单位的效用代表消费者得到了一份主观上的满足感。说明了效用的概念之后，对于上述问题我们可以用边际效用递减规律来很好地解释。

所谓边际效用，是指人在消费最后一个单位物品时所得到的效用。而边际效用递减规律就是指随着消费的增加，消费者从每个单位产品消费中得到的满足程度是不断减少的。需要说明的是，边际效用递减并不表示总效用递减。总效用是逐渐递增的，而边际效用衡量的是总效用的递增速率，由于边际效用递减，使得总效用递增的速率逐渐减慢。这并不是一种任意假定的特殊情况，而是反映了一个普遍的理性规律。当你

处于极度饥饿时，吃上第一块面包你会非常开心，而且觉得面包的味道是如此甜美可口，真是美味绝伦；吃上第二块面包时，你也觉得挺好吃，但较之第一块面包，第二块所带来的满足感就没有第一块那样强烈了；吃了两块面包后，你继续品尝第三块面包，此时你也许会觉得这仅仅是一块面包而已，它的效用就不如第二块，更不如第一块了。同样，如果把货币看做是一种特殊商品，那么货币的边际效用也是递减的。同样一元钱，对一个身无分文的乞丐和一个腰缠万贯的富翁来说，其重要性是完全不同的。有些政府非常推崇财富再分配的政策，也就是向富人多征税，再以社会福利的形式分配给穷人，其理论依据就是边际效用递减。对富人来说增加1元的效用要小于给穷人增加1元带来的效用。对穷人来说，1元钱意味着饥饿时的一个馒头，可以用来填饱肚子，维持生命；对于富人来说，不要说1元了，就是1000元也只不过是打一场高尔夫或者唱一次卡拉OK。所以，财富再分配的政策是有一定道理的。

让我们来看看先前的问题，大部分人选择C选项，宁愿获得确定性的1000元，而不愿为了2000元赌一把。如何用效用理论来解释人们的这种风险规避行为并非欠理性呢？正是由于边际效用递减规律，如果赢得2000元的概率是50%，2000元效用的一半比1000元的效用小，换句话说，2000元的效用并没有1000元的两倍那么大，就像两块面包给人们的满足没有第一块面包的两倍那么大，因为第二块面包给人们带来的满足没有第一块面包那么大。所以大部分人会选择确定性的1000元，而非冒险赌一把，这样做不仅是合理的，而且是理性的。

200多年前，贝努力(Bernoulli)为了解释人们决策的这一现象，提出了期望效用理论（expected utility theory）。期望效用理论与期望值理论

最大的不同就在于，期望效用理论认为，人们应该选择的是期望效用最大的那个选项，而不是期望值最大的那个。

期望效用可以用数学公式表示为：

$$EU = U(X_1) \times P_1 + U(X_2) \times P_2 + U(X_3) \times P_3 \cdots\cdots$$

（其中EU代表期望效用，$U(X)$ 是选项X的效用函数，$U(X_i)$ 表示选项X的第i种情况的效用值，P_i代表第i种情况发生的概率。）

让我们来看看期望效用理论是如何解释人们对上述问题的选择的。鉴于效用函数边际效用递减的特性，我们可以选择一个函数作为消费者的效用函数：$U = \sqrt{X}$（当然这并不是效用函数的惟一形式，效用函数还可以用其他数学表达式来表示，事实上，每个人对不同的东西都会有不同的效用函数，在这里只是选择一个比较简易的函数来模拟效用函数）。同时，期望效用理论认为，人们的选择以效用最大化为标准，总是选择给他带来更大效用的可能选择。那么请你算一下，对于选项C和选项D，它们的效用分别是多少呢？

对于选项C，$EU(C) = \sqrt{1000} \times 100\% = 31.623$；

对于选项D，$EU(D) = \sqrt{2000} \times 50\% + (0) \times 50\% = 22.361$。

根据效用最大化的原则，EU(C)＞EU(D)，对于效用函数是 $U = \sqrt{X}$ 的决策者来说，他们的选择是C。



一个理性的决策者应该是风险规避的，因为钱越多，增加一元钱可以带来的满足越少。

那么这样的选择是喜好风险还是规避风险呢？从这个问题看，在期望值相同的情况下，大多数人宁愿选择C，也就是没有风险的选择，所以人们是风险规避的。边际效用递减和风险规避其实是等价的，因为

边际效用递减导致的人们的风险规避行为是完全理性的，是合理的。

前景理论

期望效用理论提出了边际效用递减的原则，在经济学上是一大进展。但是，人们逐渐发现，现实生活中，期望效用理论也像期望值理论一样，并不能很好地解释人们所有的风险决策行为。

让我们来看看下面这道题。



测试

假设你现在的资产价值人民币30 000元。今天你又中“头彩”了，这次你也必须在下面两项中做出一个选择：

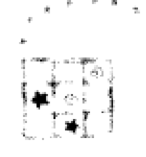
A. 确定损失人民币5000元；

B. 请你抛一次硬币，如果正面朝上你将没有任何损失，如果背面朝上你将损失10 000元。

请再次做出你的选择：

❑A

❑B



测试

假设你现在的资产价值人民币20 000元。今天你运气特别好，中了彩票，但是这个彩票规定你必须在下面两项中做出一个选择：

A. 确定性地获得人民币5000元；

B. 请你抛一次硬币，如果正面朝上你能获得人民币10 000元，如果背面朝上你将一无所得。

请做出你的选择：

□A

□B

我在美国和中国都问过人们这两个问题，不管是哪个国家，对第一题都有80%左右的人选择B，即抛个硬币搏一搏，对第二题都有大约80%的人选择A——确定性地得到5000元，我想如果你同大多数人一样是“正常”的话，你同他们的答案是一样的。我猜得没错吧？

由于边际效用递减，期望效用理论认为大部分人都是风险规避的。在第二种情况下，选择A，既符合期望效用理论，也是合理的。但是为什么到了第一种情况下，人们就会变得风险喜好，选择有风险的B呢？仔细看一下可以发现，实际上这两种情况是等价的。在第一种情况中，根据期望值计算：

$EV(A)=100\%\times(-5000)=-5000$；

$EV(B)=50\%\times(-10\,000)+50\%\times 0=-5000$

A和B选项的期望收益都是−5000元，最终资产是25 000元（$30\,000+EV=30\,000+(-5000)=25\,000$）。

而在第二种情况中，

$EV(A)=100\%\times 5000=5000$；

$EV(B)=50\%\times 10\,000+50\%\times 0=5000$

A和B的期望收益都是5000元，最终资产也是25 000元（20 000 + EV = 20 000 + 5000 = 25 000）。

对于同样价值的得失5000元，同样价值的终极资产25 000元，如果你是理性的话，你在两种情况下做出的选择应该是一致的，根据期望效用理论都应该是风险规避的。但为什么大多数人在面临这两种完全等价的选择时会有不同的风险偏好，而且在第一种情况中表现出风险喜好呢？

显然，先前的期望值理论和期望效用理论都不能很好地解释人们这种矛盾的行为。由普林斯顿大学行为科学教授卡尼曼（Kahneman）及其长期合作者前斯坦福大学教授特沃斯基（Tversky）提出的前景理论（prospect theory）很好地描述了人们这一行为的特点。正是因为提出了前景理论以及在其他行为科学领域的成就，卡尼曼教授在2002年被授予诺贝尔经济学奖，可惜特沃斯基教授由于身患癌症已于1996年去世，无法荣获此项殊荣。

让我们回到正题，期望效用理论与前景理论的本质不同在于，期望效用理论描述的是一个理性的决策者应该怎么做决策，而前景理论准确描述了事实上大多数正常人的日常决策行为。

前景理论的主要内容可以用四大规律来概括，第一条和第二条规律其实在上面的问题中已经很好地反映出来了。有没有发现，大部分正常人在不同情况下对风险的态度也不同，有时表现出风险规避，有时又表现出风险喜好？那么，人们究竟何时规避风险，何时喜好风险呢？

1. 在得到的时候，正常的傻瓜和理性决策者一样，都是风险规避的。

2. 在失去的时候，理性的决策者是风险规避的，而正常的傻瓜却是风险喜好的。



但到底什么是获得，什么是损失呢？比如，期末考试得了B，到底算得还是算失呢？有的学生将之与及格线D比较，会认为是得；有的学生与自己期望的A比较，会认为是失。由此可见，到底什么是得，什么是失，完全由参照点决定，这正是前景理论所要阐述的问题。更广泛地说，在对有关财富决策的评价中，尤其是当考虑小额或中等额度（和自己的总财富相比较而言）的经济决策时，人们并不是以最终财富作为评判依据，而是看该活动带来的结果是损失、获得还是没有变化。实际上，人们对一个决策结果的感知是通过计算并评价该结果造成的相对于某一参照点的变化而完成的，即并非看最终的结果X，而是看X与参照点R之间的差额，也就是（X－R）。所谓的损失和获得，一定是相对于参照点而言的。这就是前景理论的第三条重要规律。

3. 理性的决策者对得失的判断不受参照点的影响，而正常的傻瓜对得失的判断往往根据参照点决定。

对于前景理论的这一点重要规律，也许想想很简单，也很好理解。但是如果我们把这一点和前面的两点结合起来，就能得到一个非同小可的推论，猜猜看是什么呢？

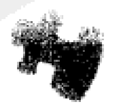
改变参照点，就能改变正常的傻瓜对得失的判断，从而改变他对风险的态度。

在此我们可以来看一个有关企业制定目标利润的例子。作为一家公司的CEO，对于新的一年，你需要为下属的投资经理设定一个利润目标。你现在有两种制定目标的方案：（1）将目标利润定在较低水平，即年投资利润实现1000万元；（2）将目标利润定在较高水平，即年投资利润实现3000万元。假设现在有两项投资方案：A方案能获得确定性的利润

2000万元；B方案有50%的可能实现利润额达到3000万元，而有50%的可能获得1000万元利润。让我们来看看不同目标利润的设定将如何影响投资经理对两项投资项目的选择。

		目标利润	
	（与目标的差距）	低水平1000万元	高水平3000万元
A项目	确定性获2000万利润	+1000万	-1000万
B项目	50%获1000万 50%获3000万	50%　0 50%+2000万	50%　-2000万 50%　0

目标利润的设定值不同，引起投资经理的业绩和目标之间的差距也有所不同。对于低水平的目标值1000万，投资A项目可以肯定获得2000万利润，即与目标的差距是+1000万；投资B项目有一半的可能获得3000万，即与目标的差距是0，还有一半的可能性获得1000万，即与目标的差距是+2000万。无论选择投资A项目还是B项目，投资经理的业绩和公司目标值之间的差距的期望值都是正的1000万。根据前景理论，人在得的情况下是风险规避的，所以在这种情况下，投资经理会选择投资A项目。而如果设定的目标值较高，为3000万的话，A项目肯定会与目标有-1000万的差距，而B项目有一半的可能达到目标，还有一半的可能比目标低2000万。此时，无论是投资A项目还是B项目，结果和目标之间的差距的期望值都是负的1000万。根据前景理论，人在失的情况下是风险喜好的，因此投资经理们会选择有风险的B项目。可见，对于不同的参照点，人们对得失的感知也不同。在上例中，目标利润就是一个参照点，虽然A项目和B项目的期望利润是一样的，都是2000万，但是由于目标利润这个参照点的设置不同，



使得投资经理对得失的判断在两种情况下就不同了，从而也改变了他们对待两个项目的风险的态度：在目标利润设置得较低的情况下，他们趋向于风险规避，而比较保守；在目标利润设置得较高的情况下，他们则更敢于冒险。这对企业经营管理是否也有启示呢？管理者可以通过不同的设置目标的方法潜移默化地影响下属对风险的态度和偏好。一个企业如果要影响其员工对风险的偏好，可以通过改变企业对业绩的期望水平达到目的。这个规律其实是很普遍的，不管是在管理，还是在教育、谈判等方面，低标准的目标往往使人谨慎行事，高标准的目标往往使人敢于冒险。在此，我们并不是说保守好还是冒险好，只是为了说明通过改变参照点可以影响人对得失的判断，从而改变他们的风险偏好。

正常的傻瓜爱吃大闸蟹。有一年秋天大闸蟹上市的时候，正常的傻瓜和同事“冲头先生”约好了周末去吃蟹。“冲头先生”选择到上海一个水产市场去买蟹，他说那里有许多大闸蟹，选择的余地比较多，也方便谈价格。于是，正常的傻瓜就和“冲头先生”一起到了那个水产市场买蟹。在市场中，“冲头先生”和卖蟹的老板讨价还价了半天，结果以每只50元的价格买下了10只半斤重的雄蟹。正常的傻瓜虽然嘴上没有说什么，心里却总是感觉这个价钱太贵了，他想这个“冲头先生”肯定又被“斩”了。大闸蟹是吃了，正常的傻瓜觉得味道也挺好的，但感觉总是不那么好。几天以后，正常的傻瓜又与这位“冲头先生”一起请客户吃饭，这次正常的傻瓜定地方，他选择了去王宝和饭店。王宝和饭店是上海老牌的吃大闸蟹的饭店，那里的大闸蟹据说是最正宗的，当然，价格也不菲，半斤重的雄蟹在王宝和的价格是250元一只。正常的傻瓜和“冲头先生”

又美美地吃了一顿大闸蟹。这一次，正常的傻瓜吃得很开心，无论是王宝和这个地方还是蟹的质量和价格他都很满意，他对“冲头先生”说，在王宝和这样的地方，半斤重的雄蟹卖250元一只一点都不贵，这顿大闸蟹吃得蛮合算的。

正常的傻瓜对同样的大闸蟹感觉不同，明明价格贵的却觉得吃得合算，明明价格便宜的却觉得被“斩”了，这不仅与我们之前讲到过的心理账户误区有关，也可以看出在正常的傻瓜心里，得与失是根据自己定的参照点比较出来的。他把水产市场大闸蟹的价格定得非常低，所以即使以50元一只蟹成交，还是觉得亏了；相反，他把王宝和饭店中大闸蟹的价格定得很高，因此250元一只还觉得赚了。

得与失都是比较出来的结果。一样东西可以说成是“得”，也可以说成是“失”。而且我们也认识到这个主观的得失感受对我们决策的影响。前面，我们通过改变参照点的数值来影响人们的风险偏好，下面，我们要介绍用语义移动参照点的方法。这是一个曾由卡尼曼和特沃斯基教授做过的实验。

测试

假设你是一个小城市的市长。整个城市即将爆发一场不同寻常的疾病，预计这场疾病将夺去600人的生命。现在有两种可供选择的抗击疾病计划。假设对于这个计划的确切科学预测如下：

采纳X计划，肯定有200人将获救；

采纳Y计划，1/3的概率600人将获救，2/3的概率将无人能获救。

你会选择哪一个计划？请做出你的选择：

❑X计划

❑Y计划



测试

假设你是一个小城市的市长。整个城市即将爆发一场不同寻常的疾病，预计这场疾病将夺去600人的生命。现在有两种可供选择的抗击疾病计划。假设对于这个计划的确切科学预测如下：

采纳X计划，肯定有400人将死亡；

采纳Y计划，1/3的概率不会有人死亡，2/3的概率有600人会死亡。

这一次，你又会选择哪一个计划？请做你的选择：

❑X计划

❑Y计划

如果你的选择和大多数人一样，你在第一种情况下将选择X计划，而在第二种情况下将选择Y计划，是不是？

如果你再回过头去看看两种情形下的X计划和Y计划，就会发现它们实质上是完全相同的。X计划在情形一中的描述是使200人获救，也就是说预计将要死亡的600人中还将剩下400人会死亡，这就是情形二的描述；Y计划中，1/3的概率600人获救就等于没有人会死亡，2/3的概率600人死亡就等于无人获救，因此两种情形下Y计划也是完全一样的。但是，

当用不同的方式来表述的时候，带给大家的心理冲击却存在巨大的差异。当用存活的人数来描述计划时，对于大家来说能救活居民是“所得”，生命如此重要，能救多少就救多少，不应该再拿生命去冒险，因此大家会风险规避，选择X计划；而当用死亡来描述同样的事情时，大家就感觉到这是“损失”，谁也不希望眼睁睁地看着400人死于疾病，这时人们倾向于风险喜好，从而会接受赌一把的计划。可见，一个小小的语义区别就能改变人们对风险的态度，从而对如此生死攸关的问题做出不同的决策。

前景理论的第四条规律是损失规避，我们将在下一章中具体展开。

4. 正常的傻瓜通常是损失规避的。

本章小结

本章中，我们对于风险决策介绍了三种理论：期望值理论、期望效用理论和前景理论。期望值理论作为最初的风险决策理论，并不能很好地描述理性决策者应该怎么做风险决策，也不能很好地描述正常人的实际行为；前景理论客观正确地描述了正常人的风险决策行为；而如果你想少几分正常多几分理性的话，你应当遵循期望效用理论。

正常人依照前景理论的描述来做决策，面对得失有不同的风险偏好。在得到的时候风险规避，在失去的时候风险喜好。并且，得到和失去不是绝对的，而是根据参照点决定的。因此，正常人会因参照点的改变而改变自己对风险的偏好。这种根据得失参照点的改变而改变风险偏好和选择的行为，其实也是正常人欠理性的表现。我们同样可以通过使用换位法来消除这种决策中的不一致性。比如面临小城市的抗疾病计划的选

择时，当你看到X计划肯定能够救200人时，应该换个角度，从“失”的角度来想想这个问题，200人得救就意味着有400人会死亡。Y计划说有1/3的概率600人将得救，2/3的概率将无人能获救，用换位法思考，这不就相当于1/3的概率不会有人死亡，2/3的概率有600人会死亡吗？当你分别从得和失两个角度去考虑这两个选项以后，就可以避免因为参照点而引起的不一致选择。

第7章

损失100元和得到100元，哪个对你影响更大

——损失规避

在前一章中，我们已经介绍了前景理论的三大基本规律，这里我们要讲的是前景理论的第四大规律——损失规避。

得失不对称

让我们再来回顾一下前言中的这两道题。



测试

我们每个人生活在这个世界上，都面临着很多风险，开车安全的风险、空气污染的风险、身体健康的风险等。假设现在，你和其他人一样都面临这些风险，除此以外，你还得了一种奇怪的病，这种病不疼不痒，也没有其他症状，却有万分之一的可能性会让你在五年内突然死亡。万幸的是医学界研制出了一种新药，经过严格的科学鉴定和实验证明，这种药没有任何毒副作用，不会给身体带来任何损害，但是吃了以后也没有什么别的好处，不能减少你面临的其他风险，就是可以把由这种怪病引起的五年中万分之一的死亡可能消除。那么请你想想，你是否愿意花钱买这种药？如果愿意，你最多愿意花多少钱来买这种药呢？请把你愿意出的最高价钱写下来：__________

测试

假设现在，你和其他人一样面临着生活中的各类风险，但你的身体很健康。现在医学界研制出了一种新药，医药公司想找一些人来测试这

种药品。经过严格的科学鉴定和实验证明，这种药没有任何毒副作用，不会给身体带来任何其他损害，也没有什么好处，但是一旦服用了这种药，就会使你在五年中有万分之一的几率会突然死亡。那么请你想一想，你是否愿意服用这种药？医药公司起码要付多少钱给你，你才愿意服用这种药呢？请把你的答案写下来：________

回头看看你给出的这两道题的答案，你给出的数字是一样的吗？让我们仔细地想一想：在第一道题的情况下相当于问你愿意花多少钱消除五年里面万分之一的死亡可能，买回自己的健康。对你而言，失去金钱买回健康，这是“得”。在第二道题的情况下相当于问你愿意得到多少补偿出卖自己的健康，招来五年里面万分之一的死亡可能。对你而言，得到金钱失去健康，这是“失”。两者都是五年中万分之一的死亡率和金钱的权衡，客观上讲应该是没有区别的。如果你是理性的话应该是会这样想的。

芝加哥大学塞勒教授（Richard Thaler）曾经做过类似的一个实验，结果发现对第一题很多人回答说只愿意出几百元买药，甚至有为数不少的人不愿意花钱买药；但是对第二题，即使医药公司花几十万元，他们也不愿意参加实验，有不少人说无论给多少钱，他们都不会吃这种药的。如果你是“正常”的话，相信你也会给出类似这样一个欠理性的答案。那为什么第一种情况下人们不愿意花多少钱治病，但是第二种情况下，医药公司花几十万元人们都



正常的傻瓜在失去一件东西时，其痛苦程度要比得到同样一件东西所经历的高兴程度更大。



不愿意参加实验呢？这就是卡尼曼和特沃斯基教授提出的前景理论的第四大规律——损失规避。

光说损失规避你也许觉得不容易理解，其实，这种现象在生活中比比皆是。有一次，正常的傻瓜在回家路上看到路边有一张100元钞票，显然是别人不小心丢失的。他捡起这张钱心里挺高兴的，就像是从天而降的一笔收入。但是等他回到家，看到活泼可爱的女儿奔出来迎接他，就很快把捡到100元钱的事情忘到了脑后。之后又有一天，在上班的路上，正常的傻瓜发现他放在外衣口袋里的100元钱不知什么时候不翼而飞了，肯定是刚才在拥挤的车上被人顺手牵羊了。虽然掉了100元并不是什么大不了的损失，但那种懊恼和愤怒却一直萦绕着正常的傻瓜。那一天他都心情不太好，一直到回到家，还对自己的爱人愤愤不平地讲起这件事。看到这里请你想一想，对你而言，捡到100元的高兴和丢失100元的痛苦，哪种感情会更加强烈呢？通常，丢失100元的痛苦要大于得到100元的高兴。

心理学家经过长期研究，发现了一个普遍现象，他们把这种行为现象称为损失规避（loss aversion）：相同的一样东西，人们失去它所经历的痛苦要大于得到它所带来的快乐。如果你对中学数学还有一些印象的话，让我们用非常简单的数学公式来表达这个概念：$|U(-x)|>|U(x)|$。在这个式子里，x代表一个客观的量，比如你得到钱或健康的万分之一可能性，而（$-x$）就是相等比例的失去钱或者健康的万分之一可能性，而$U(x)$ 和$U(-x)$ 代表的就是对这个客观量的一个主观感觉。因为我们更在乎“失”，也就有意无意地尽量避免“失”，这就是损失规避。

现在用这个概念来解释刚才大家在对待疾病问题上大相径庭的两种态度。在第一种情况下，我们是需要找回健康的病人，x代表健康，U表

示我们对健康的心理感受，也就是健康的价值，在此用愿意支付的药费来衡量，换言之，这个价值就是$|U(x)|$。而在第二种情况下，我们是健康的人，如果失去健康，制药公司需要付钱进行补偿，这个数目也是健康的价值，但在公式里，它是$|U(-x)|$。套用损失规避的理论，$|U(-x)|>|U(x)|$，健康的价值在失去的时候比得到的时候要大，甚至大得多。这也是为什么几乎所有人在第二种情况下索要医疗补偿的价值要大于在第一种情况下愿意支付的金额。

让我们再考虑一下另外一个问题。



测试

假设有这样一个赌博游戏，投一枚均匀的硬币，正面为赢，反面为输。如果赢了可以获得500元，输了失去400元。请问你愿不愿意和我们赌一赌呢？请做出你的选择：

❑愿意一赌

❑不愿意赌

这个游戏从概率上来说是有利可图的，因为整体上来说输赢的可能性相同，而赢的结果得的钱比较多，因此平均下来总归是得的钱也多，就是说这个游戏的结果期望值为正。如果你是理性的话，你应该会选择玩儿这个游戏。但是如果你的答案和大多数人一样，你是不会愿意玩儿这个游戏的。大量类似实验的结果也证明了这一点，即使从概率上来说是赢钱的游戏，大多数人仍然不愿意参与，就如同前面介绍的“圣彼得



堡悖论”一样。为什么人们会做出这样的选择呢？

这个现象同样可以用损失规避的效应来解释。虽然出现正反面的概率是相同的，但是人们对“失”比对“得”敏感。想到可能会输掉400元，这种不舒服的程度超过了想到有同样可能赢来500元的高兴，大家自然不愿意玩儿。用数学的语言来表达，就是$|U(-400)|>|U(500)|$。在一个大学生群体中进行的调查显示，如果赢了能得到的钱少于输的钱的三倍，大部分学生不愿意玩儿这个小小的赌博游戏。

美国很多年轻人在为退休金进行储蓄的时候，他们会把不少钱都存在银行，而不是投资在股票上。客观上说，从长期来看，股市的回报率要大于银行的利率，理性的人应该选择最有利可图的投资。但股市总是有涨有跌，由于损失规避，人们在“得”的时候，也就是盈利时往往处之泰然，觉得是应该得到的；而在“失”的时候，也就是亏损时却心急如焚。所以人们选择将大部分钱存入回报率低的银行，不愿承受亏损带来的痛苦而将资金投到股市中去。仔细想一下，你是否也有过类似的经历呢？

还记得我们在第1章讨论的心理账户误区吗？在讨论心理账户的时候，我们曾经提到过由于心理账户的存在而影响我们对投资决策做出理性的判断。现在我们可以结合损失规避效应来进一步解释这个现象。

投资中的欠理性心理账户

无论是个人、家庭还是机构都会面临投资决策问题，在投资中由于欠理性的心理账户的存在会使得人们做出欠理性的决策行为，从而导致直接或者间接的损失。在此我想特别提一下关于投资决策中的心理账户

问题以及如何避免欠理性行为发生，希望对你日后的投资行为有所启示和帮助。

投资中有两大欠理性的心理账户问题，一是在较短时间内评价一个账户的盈亏。如果这个心理账户所包含的时间间隔太短，会造成人们的“近视损失规避”（myopic loss aversion），而放弃本可以获利丰厚的投资。如果人们为每天的盈亏情况设置一个账户的话，那么相比起每月账户或者每年账户，在这个每日账户中将会更加频繁地出现亏损，而人们对损失要比对相同数量的收益敏感得多，因此即使股票账户有涨有跌，人们也会更加频繁地为每日的损失而痛苦，最终将股票抛掉。因此，我建议大家投资的时候，如果自己认准了这支股票的潜力就放钱做长期投资，不要过分囿于每日股价的波动。要做到这一点，应尽量控制自己去查股价的次数。



不做正常的傻瓜，你应当控制自己，不要频繁地查看自己的投资账户。

与投资相关的另外一个问题就是把股票账面上的损失和出售价格下跌的股票变现后的损失放入不同的心理账户中。在会计中我们现在已经普遍地实行权责发生制，也就是说一个经济行为在发生时，就把资金的划拨记入账内，而不需要等到款项的收付都实现后再入账。拿投资股票来说，当你发现自己10元钱买的股票跌至5元了，你必须要承认损失已经发生，而不要等到自己“割肉”后才承认这笔损失。因此持有还是卖出不应该受你现在持有还是已经抛掉这个股票的影响。

上述这两个有关健康和投硬币的例子，其原理都来自于损失规避心理最根本的一种表现——得失不对称性（gain/loss asymmetry），但损失

规避心理还可以引出其他几种有趣的现象，譬如赋予效应（endowment effect)、安于现状（status quo bias）和语义效应（framing effect)。我们在下文中将分别分析这些效应。每一个这样的效应都会产生欠理性的行为，以致使人们做出对生活和事业不利的决策。除了分析这些损失规避的现象，我们还会教你如何避免这些效应，让你少几分正常，多几分理性。

赋予效应

想像一下这样的情景：

某天一位老师拿了一批印有校名和校徽的售价为4元的马克杯来到教室，问在场的同学们是否愿意花4元来买这个杯子。同学们对这种马克杯没有多大兴趣，买的人寥寥无几。接着这个老师又来到了另外一个教室。与上次不同的是，这次他一进门就先送给每个同学这样一个杯子。但过了不久，这位老师又回来了，此时老师说他现在愿意花6元把刚才发下去的杯子买回来，当然学生们可以选择卖还是不卖，但是不存在讨价还价的余地，他问有多少同学愿意把这个杯子以6元的价格卖回给老师。没想到这次，居然愿意卖的人也是少数，大多数学生都不愿意把杯子以6元的价格卖掉。理论上说，同样的一批马克杯，面对差不多的两个班级学生，在第一个教室，学生们不愿意以4元买下杯子，说明他们对杯子的价值评价要低于4元，即在需要卖出的时候，他们可以以任何高于4元的价格卖掉。但是为什么一到要卖出，在第二个教室价格增加到6元时又没多少人肯卖呢？

这就是损失规避心理的一种行为表现：赋予效应。

正常的傻瓜对于同样一个东西，往往在得到时觉得不怎么值钱，而一旦拥有后再要放弃时就会感到这样东西的重要性，索取的价格要高于不拥有时购买它愿意支付的价格。

也许你一开始没有体会到，可是你仔细想想，如果要你卖掉一个你已经拥有的全新的东西，你索取的价格会不会比你愿意买这个东西的出价高？这就是赋予效应，对绝大部分的正常人来说就是这样的。但这个效应怎么和损失规避心理联系到一起呢？让我们回到杯子的实验上：在买杯子的时候，我们的心理是处在一个“得”的状态中，但要卖杯子的时候，我们的心理是处在一个“失”的状态中。根据损失规避的理论，我们对“失”更加敏感，于是索价也就更高了。或者说，|U(失杯子)|>|U(得杯子)|。

聪明的商家经常利用大家这种心理，不知道你有没有注意到呢？让我们看看下面这个例子。

有一次，正常的傻瓜在家电展销会上闲逛，看到有一家品牌的彩电经销商保证在7天内可以无条件退货。正常的傻瓜心想，我家客厅有一台电视，但是卧室里还没有，不如把这台电视买下来先回去看看，要是不好，反正下星期还可以回来退掉。厂家还安排上门送货和取退货，正常的傻瓜甚至觉得在这里买彩电，可以每星期来换一次，这样家里的电视永远都是新的。想到这里，他不禁为自己的小聪明一笑，立刻买下了一台29寸的大彩电。买回家后，正常的傻瓜把彩电放在卧室里面，每天晚上和爱人、女儿一起躲在被子里看电视，一家人其乐融融。他们对新买的电视机很爱护，看完后用防尘套盖好。电视机本身也没有什么大问题，虽然有时候接收某些频道清晰度不够高，但是大家似乎都不介意。一个



星期后，没有人提出去退掉彩电，虽然那只需要打一个电话而已。至今，那个29寸的彩电还安放在正常的傻瓜的卧室里呢。

商家为自己节节攀升的彩电销售业绩感到很满意，他们知道这个无条件退货条款给顾客带来了保障，使他们能够放心购物。再来看看商家是否因为这个无条件退货政策让自己亏了本呢？事实上，真正来退货的顾客很少。由于赋予效应的存在，人们一般不会选择去退货。这就是赋予效应在商业中的一大应用。事实上，现在已经有越来越多的商家注意到了这种赋予效应的存在，他们正运用这种赋予效应来提升自己的销售业绩。许多大商场都打出了无条件退货的口号，想一想，你在购物时，是否会因为厂家所承诺的退货保证，而一时冲动购买了本不需要的物品呢？尽管你确实有权利去退货，但你几乎是不会去使用这个权力的。这时，你就要想想这个赋予效应了。

动迁的启示

经济发展和城市建设至今，市政动迁已不再是件新鲜事。不过在动迁的过程中还是会出现许多难以调和的矛盾，让动迁方或者政府伤透脑筋，最常见的莫过于身处中心地段的被迁方考虑到今后由于地理位置的原因会给生活、工作带来的种种不便，不愿意迁至较远的地方，“钉子户”就这样很自然地产生了。如果动迁方懂得赋予效应的话，他就会运用被迁方的这种心理，制定相应的策略。让我们来看看下面这种方案。（郑重声明：此种方案版权所有，如欲运用，请与本文作者联系，欢迎来函探讨，本文作者还有更多更好的方式以供选择使用。）

建议如下方案，以鼓励被迁方按时迁出：承诺现在配给的房子作为

过渡房使用，十年后住户仍可迁回原住址同样面积的房屋。这样的政策出台，我想愿意搬的人数将会上升，而且被迁方应该也是放心而满意地迁出吧，此时钉子户的数量和持久力可能也不会太强。那么十年后的情况呢？估计重新搬回来的人不会很多。为什么我有这样的判断呢？因为我了解人们的“赋予效应”心理，即人对赋予自己、为自己所拥有的东西有一种特殊的偏好，而且这种偏好随时间的推移会越发强烈。在动迁这件事中，一般来讲市政动迁的对象都是市中心的老式房屋，这些房屋年久失修，面积狭小，虽然有诸多不便，但就是图这个好地段，甚至出于经济利益的考虑，很多动迁户都迟迟不愿迁出。而颁布以上新政策后，动迁户想到反正十年后可搬回原住址，也就无所谓了，搬迁的动力就大了很多，因此能推动动迁工作顺利按时完成。而动迁户搬到新居后，抛开新社区房间宽敞、环境舒适等优点不说，赋予效应的存在使得他们随时间的推移，越发喜爱新的住处了。眼看十年期限快到了，再要搬回原来同样面积的房间似乎会很不适应，因此选择搬回去的人也就不多了。

安于现状

正因为赋予效应使人们对自己拥有的东西加上了非常高的价值，导致人们不愿意去做决策改变现状，这种安于现状也是损失规避的一种表现。



正常的傻瓜因为在改变现状时的损失规避，所以往往会满足于现状。

虽然在生活中，因为各种原因大家经常需要忍痛割爱，但对现状偏爱的心理使我们做出的选择或者决定常常不是最优的。



测试

如果说你是一家工厂的负责人，你的工厂现在的盈利状况还不错，但你们工厂的生产工艺有一点陈旧。现在有一种新的工艺，你正在考虑要不要改进。你现在的工艺能让你每月赚100万元，如果换成新工艺，你预测会有50%的机会每月多赚300万元，但也有50%的可能性失败，导致每月亏损100万元。你会如何选择呢？

❑保留旧工艺

❑换新工艺

从期望值来说，改变工艺带来的是正的盈利值。但是大部分人的倾向是保留现状，不改进工艺，你的选择也与他们相同吗？即使在换新工艺更有可能赚更多钱的情况下，大多数正常人仍然不愿意放弃旧的工艺，这就是典型的安于现状的行为。当想到可能要“失”的时候，我们的不快乐感超过了可能的“得”给我们带来的快乐感，所以大部分人宁愿维持现状也不要冒“失”的风险。

波士顿大学的保罗·萨缪尔森（Paul Samuelson）和哈佛大学的理查德·泽克豪泽（Richard Zeckhauser）的一个经典研究揭示了人们的这种心理。

测试

设想你是一位很认真的投资者，你叔叔去世后留给了你一笔现金，

现在有四种投资方案供你选择，而你只能择其一：

1. A公司的股票，预测有50%的可能它会在未来一年内上涨30%；20%的可能一年后股票价格基本持平；还有30%的可能性在这一年中下跌20%。

2. B公司的股票风险性就更大一些，它有40%的可能在一年内股价翻倍；30%的可能股价持平；还有30%的可能股价会下跌40%。

3. 国库券，固定的9%的利率。

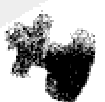
4. 地方政府发行的债券，利率6%，免税。

你会在这四种投资方案之间怎样进行选择呢？

其实大家不用在这上面动太多脑筋，每个人有自己不同的风险偏好和对风险的承受能力，肯定也会有不同的选择，所以不管选择哪个公司的股票或者是哪种债券都可以说是理性的行为。随机选择出来的人中，有32%的人选择A公司股票，18%的人选择B公司股票，18%的人选择国库券，还有32%的人选择地方政府债券。这个结果本身没有什么意思，需要我们关注的是在下面一种情况下人们选择的变化。

两位教授又把问题给了另外一群也是随机找来的人回答。但这次的问题和上次有一个微小的差异：如果叔叔的遗产中有一部分是市政债券，剩下的都是现金，总金额是一样的，可供选择的四种金融方案也是一样的。

正常的情况应该怎样呢？你一定能正确地说出来！遗产中本身有一部分市政债券并不会影响你的风险偏好和对风险的承受能力。如果你不认为市政债券是最好的投资，你完全可以把市政债券卖了转而进行其他投资，假如你认为四种投资里面国库券最好，你应该还是坚持买国库券，



对吗？这样的话，在调查人数足够多的情况下，第二次调查的结果应该和第一次是一样的。可结果有47%的人选择投资市政债券，明显高于前面一种情况下的32%。这个结果确实让人们感到惊讶，为了进一步证实这种效应，题目又被改为叔叔的遗产中有一部分A公司股票，或是B公司股票，或是国库券，给不同的人群来回答。每次试验的结果都显示，在已经拥有的投资产品上继续追加投资的人，比一开始没有这种投资产品但决定投资该种金融产品的人比例更高。

他们的选择理性吗？让我们看看那15%原来并不打算投资市政债券的投资者：他们一定认为其余的金融工具或是收益更高，或是风险更小，所以才没有去选择市政债券。现在叔叔的遗产中有一部分市政债券，既然觉得不是最好的投资，那为什么不卖掉去投资更好的金融产品呢？这是一个典型的安于现状行为：把已经拥有的东西看得更重，舍不得卖掉，舍不得换掉。

我想不少婚姻的稳定跟赋予效应也可能有一定的关系，虽然影响离婚的因素很多很多，但是两个人结婚以后共同生活的时间越长，越不容易做出离婚的决定。大部分变化都会在带来好的效应的同时带来坏的效应，但由于安于现状心理的影响，或者更根本地来说，由于损失规避心理，人们往往会对坏的效应，也就是“失”更加敏感，而忽略了“得”，最终不会选择离婚——当然，离婚后“得”远远大于“失”的情况除外。

语义效应

损失规避不仅让我们过于关注“失”而忽视了“得”，有时候用不同的叙述方式来描述同一个事物时，会使人做出截然不同的决策，我们把

这种效应称为语义效应。语义学的研究已经证明，人们在接收到消息时能够瞬间把它们解码，而不用专门再去识别这些信息在编码的时候使用主动语态还是被动语态，里面是否蕴含了其他更深的意思。但很不幸的是，我们人类这么高的语义理解能力在碰到成功率还是事故率、不是别人排名上升就是我的排名下降这类问题时好像有些失灵。在第6章提到的小城市拯救计划用不同的得失表述来描述，使得人们做出了截然相反的选择，其实就是语义效应的一种体现。

关于语义效应，还有一个很有意思的小故事：有一次一个年轻的牧师问主教："主教，请你告诉我，祷告的时候可不可以吸烟？"主教严肃地摇了摇头："祷告是如此重要而严肃的事情，祷告的时候应该心无杂念专心致志，当然不可以吸烟。"过了几天，这个年轻的牧师又问主教说："主教，请你告诉我，吸烟时可不可以祷告呢？"没想到主教的回答却是："当然可以，我们可以在任何时候祷告。"同样的两个问题，主教的回答为什么前后不一致甚至自相矛盾了呢？知道了语义效应以后，你一定一眼就看出了问题的关键，正是语义效应在这里起着作用。

很多时候，怎么说话要比说什么话更为重要。下面我们来看一个改编自项保华和李绪红的例子。正常的傻瓜经常到外地去出差，有一次，他在宾馆办理退房手续的时候，服务台的小姐对他说："你先等一下，我们要去检查一下你的房间，看看是否有东西损坏或者丢失了。现在的客人素质越来越差，上个月有个客人偷走了浴室的毛巾，还有个客人把床单烧出了一个洞呢。"正常的傻瓜听着听着就觉得心里非常不舒服，这位服务小姐不信任的态度让他决定以后再也不住这家宾馆了。不久以后的一天，正常的傻瓜去另外一个城市出差，在办理退房手续的时候又被要



求等一下。正常的傻瓜心想，肯定是服务员又不放心要去检查我的房间，看看我有没有弄坏什么东西了。正在此时，服务员小姐微笑着对他说："先生请你稍等一下，我们去检查一下你的房间，看看你是否有什么东西落下了。"正常的傻瓜一听这话，心情豁然开朗，不由得觉得这家宾馆的服务人员想得真是周到。

说起手术治疗，大家都会打冷战，因为动手术不仅痛苦，而且是有风险的。虽然一般说来，大部分手术都能成功进行，尤其在医疗条件和医护人员素质比较高的医院，但是一想到可能有的哪怕很小的危险危及生命，很多病人在决定是否动手术之前都要下一番决心。但是研究已经证实，同样一个数据，用手术成功率来说服病人接受手术治疗要比用死亡率来说服病人有效得多。另外，同样是使用存活率，不一样的表述也会带来不一样的效果。让我们来看看以下两种情形：情形一，医生告诉原来有80%存活率的病人接受手术能让其存活率增加到90%，或者说，增加10%的存活率；情形二，医生告诉病人如果不做手术他的存活率将从90%减少到80%，或者说，不进行手术将使其存活率减少10%。客观上讲，这两种情形是一样的，都是说手术能增加10%的存活率。但是用不同的方式来描述时，这两种情形所达到的效果是不一样的：情形二中的病人往往比情形一中的病人更愿意接受手术治疗，因为他们不想失去10%的存活率，而对能否得到额外的10%的存活率相对关心得较少。这里不存在伦理道德问题，医院既没有歪曲事实、夸大自己的医疗水平，也没有隐瞒任何信息。医生只是希望病人能够更加勇敢地接受治疗，克服心中的畏惧和恐慌，才采取情形二的这种方法。他们实际上是把病人从损失规避下的敏感心理状态中解放出来，帮助他们更加客观地对待手

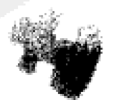
术。看似区区嘴皮功夫的语言转换就这样影响到了生死攸关的大事。由此可见，对于同一件事，我们既可以从正面强调它带来的好处和利益，又可以从反面阐述如果没有它会招致的损失或成本，而哪种方式更有效呢？根据损失规避，正常人对失更敏感的特点，强调失去一样东西所带来的成本和损失达到的效用，要比仅强调其正面的好处更有效。



把一件事情描述成“得”或“失”，可以有效地改变人们的选择。

面对人脑对于语义辨别的失灵，商家在和顾客打交道时也在不自觉地加以利用。比如一个700元的打印机，商店可以告诉你，打印机的价格是700元，如果你需要送货上门，你还要再支付50元。人们通常会觉得没有必要承担这50元的送货费用，所以宁愿自己搬回家。如果这个商家很聪明，他就会跟你说这个打印机的价格就是750元，而且他们可以负责免费送货上门，但是如果你觉得可以自己搬回家不需送货上门的话，他们可以退给你50元。这个时候人们就不会觉得有任何损失，高高兴兴地付750元让商家送货上门了。实际上在这两种定价方式下商品的价格是一样的，只不过第一种情况下，人们把打印机的价格定位在700元上，觉得再额外支付50元送货费有点舍不得；但是第二种情况下，人们把打印机的价格定位在750元上，所以如果让商家送货上门，只不过可以拿到手的50元没拿到手罢了，并不觉得是自己的“真正”损失。两种不同的说法，就轻易改变了人们对损失与否的判断，进而轻而易举地改变了人们的支付方式。

如果说一般人的行为不够理性是可以原谅的，那未来肩负着企业重任的EMBA学员确实不应该犯这样的错误了，可惜情况却不是如此。



我在给EMBA学员上课的时候，有时会让他们做一些行为决策方面的实验问卷。一个班级中总有些学员会很认真地配合，也有些学员敷衍了事或者干脆不去填写。我曾经尝试着用两种方式去激励他们更好地做问卷。一种方式是告诉他们对于做了问卷的学员，我会在考评上多给他们一些分数。另一种方式是告诉他们我会在课程结束的考评中把不做问卷的学员的分数扣除一些。我顺便介绍一下我们EMBA教学的评分规则，评分采用的都是相对分数，比如一个班里成绩总分数前20%的学生我们给A，接下来50%的学生给B，然后20%的学生给C，最后的10%给D。学员们对这一套评分体系都已经很清楚：他们知道相对分数制度下，别人分数的上升意味着自己分数可能要下降。换句话说，你得就是我失，你失就是我得。那么，既然是相对评分，客观上讲第一种加分方式和第二种减分方式对学员成绩的影响是完全相同的，但结果却大不相同。读到这里，请你来猜猜看究竟哪一招更有效呢？

相信读到这里，你应该能够预料到答案了吧。没错，是第二招。我用第一招奖分政策的时候，同学们并没有表现得很踊跃，有些当时缺课没有做问卷的学生后来听到了也不以为然。但我使用第二招扣分政策的时候，学员们都非常积极地做问卷，生怕被扣分。而那些缺席的学员更是专门跑到我的办公室来，要求做这个问卷。这就是语义效应引起的正常人行为的不同。这也说明了强调不做事情的成本和损失要比强调做事情的好处更能有效激励人们做你希望他们做的事情。

以上我们讲了由损失规避效应引发的三个正常人决策中有趣的现象：赋予效应、安于现状和语义效应。你应该已经可以看出，损失规避效应是普遍存在的。但是对损失规避的程度却因人而异，因事而异。我们可

以用损失规避系数来描述人们对不同东西损失规避的程度。对于一般的消费品，损失规避系数大概是2，也就是说，人们需要得到两倍于原先的价格才肯放弃已经拥有的商品。损失规避系数因不同的事物而不同，如果涉及到情感等方面的因素，损失规避系数就会大大上升，一旦涉及到健康和生命等问题，损失规避系数就成百上千地增长了。难怪正常人大多只愿意花几百元钱去买药吃来减少死亡的可能性，却宁可不要几百万也不肯损失自己一点点健康呢。

本章小结

讲到这里，我们可以总结一下“欠理性行为”，思考一下怎样去做才能够最大程度地避免欠理性。你是不是不知道自己会受赋予效应的影响，而被产品试用期的承诺吸引去购物？是不是因为自己现在拥有某些东西，而不舍得去换取那些哪怕客观地看来都是更好的东西？是不是面对本来一样的情况，换个说法就会改变自己的决定？

我们怎么去避免损失规避心理带来的“赋予效应”、“安于现状”和“语义效应”呢？在这里，换位法同样是一剂良药。让我们再用换位法来分析先前的一些例子。

在健康和药的例子中，运用换位法，我们应该比较一下，自己愿意出多少钱来降低五年中万分之一死亡的可能性，自己又要求得到多少钱来补偿五年里增加万分之一死亡的可能性，就会发现我们对这两个本质上完全相同的问题，决策是不一致的。

在杯子的实验中，当我们要卖出杯子时，应该考虑如果现在自己并不拥有这个杯子，而是要买这个杯子愿意出多少钱，这样就能发现自己



其实并不愿意出太多钱买这个杯子，所以在卖出杯子时自己的要价过高，从而调低自己的出价。同理，如果在买杯子的时候我们也考虑卖杯子的心理，就能知道自己的出价过低。

而在投资组合的实验中，通过换位法，我们也能发现自己实际上最偏好的投资方式，从而从现状的干扰中解脱出来。比如说当我用换位法考虑了别的情况后发现我还是最喜欢投资于国库券，我就知道了国库券是我真正喜欢的投资，而不是由于安于现状而做出的决定。

最后，在被语义变换干扰的情况下，如果用换位法，我们很容易就能发现这只是一个硬币的两面，没有任何区别。比如在打印机的例子中，我们从反面考虑一下就可以发现原价700元的打印机，要送货上门再多支付50元，和原价750元的打印机，不用再付钱商家就送货上门实际上是同一回事。之后我们来决定是不是需要商家送货上门就真真正正是自己的选择了。这里我们并不是说要求送货上门好还是不好，而是希望你能根据自己的意愿，不受语义变换的干扰，做出真正希望的有利于自己的选择。

不做正常的傻瓜，你应该学会使用换位法来平衡损失规避效应对心理的影响。

由于人们倾向于对“失”表现出更大的敏感性，我们在做决定的时候要学会使用换位法，将自己带入不同甚至相反的情形中考虑自己可能的决定，学会从“得”和“失”两个角度来看问题，从而平衡损失规避心理造成的影响，做出对自己最有利的决策。

第8章

损失100元和没有得到100元，哪个让你更痛心

——忽视未得收益

测试

有了第二套房子以后，正常的傻瓜就把第一套房子租了出去。那是一套位于市中心地区的两室两厅的房子。每个月，正常的傻瓜需要支付这套房子的物业管理费300元，有线电视费20元，电话的固定话费25元，还有无线上网的网络费150元。这几个月，房子闲置着没有出租，好几次我都听到正常的傻瓜抱怨说，房子空置着他的损失不小。你说他的损失是多少呢？请把你的答案写下来：________

在第7章中，我们已经看到了损失规避这个心理效应对我们做决策有着非常明显的影响。在第8章里，我们将来介绍损失规避效应引起的另外一个有趣的现象——忽视未得收益（insensitivity of foregone gain）。之所以把这个现象单独放在一章里介绍，是因为该现象在我们生活中尤其普遍又尤为重要。

直接损失和未得收益

正常的傻瓜出租房子的问题我们会在下文中讨论，让我们先来看一下这个关于忽视未得收益的例子。

测试

正常的傻瓜所在公司的投资顾问不久前建议公司抛掉100万股，这只股票的价格当时是5元/股。依照顾问的建议，公司把所持有的100万股都

抛掉了。两个月过去了，这只股票的价格一路攀升，现在的价格已经达到了10元/股。

李经理是正常的傻瓜的大学同学，李经理公司的投资顾问不久前建议李经理的公司投资一只股票，当时的价格是10元/股，依照投资顾问的建议，公司买了100万股。没想到买进以后，这只股票形势一直不好，现在已经过去2个月了，股票的价格却一路下跌，现在的价格是6元/股。

有一天，正常的傻瓜和李经理碰面，分别讲起了自己公司投资顾问建议失误的事情。两个不称职的投资顾问让正常的傻瓜和李经理伤透了脑筋。他们商量着该怎么处置这两个投资顾问，是不是要把他们解雇了。你觉得哪家公司的顾问更应该被炒掉？请选出你的答案：

❑正常的傻瓜公司的顾问

❑李经理公司的顾问

我想大多数人会告诉我，李经理公司的顾问给出了错误的判断，导致公司损失了400万元，这么不称职的顾问应该立刻换掉。至于正常的傻瓜所在公司的顾问嘛，目前还没有给公司带来损失，那就先留着吧，再试用一段时间。事实上也是，李经理比正常的傻瓜对投资顾问的错误建议更加气愤，他对正常的傻瓜说，你们公司那个顾问虽然提出错误的建议，总比我们公司的顾问一下子给公司带来那么多损失好，于是他一气之下就把投资顾问给赶跑了。正常的傻瓜也是这么想的，他还是决定将投资顾问留了下来，打算再给他一次机会。正常的傻瓜所在公司的投资顾问暗自庆幸，他心想看来以后给建议要小心点，不要随便让公司去购



买什么股票，万一弄不好亏了本就连饭碗也保不住了，还是保守一点好，正像我们经常说的，不求有功，但求无过。

但是，真的是李经理公司的投资顾问带来的损失更大吗？直接的损失被称为损失，而本来可以得到却没有得到的利润是未得到的收益。这两者本质上是一样的，可以得到但没有拿到手的收益也是损失，可以拿到100元却没有去拿，这和损失100元是同样的。但是正常人却没有把这两种损失等同，总是对未得收益感觉不深，这是一种欠理性的表现。理性人应该对这两种损失一视同仁。现在让我们理性地想一想，到底是正常的傻瓜所在的公司损失大，还是李经理公司的损失大。李经理公司的投资顾问建议公司买进了股票却跌了，造成公司400万元的直接损失。而正常的傻瓜所在公司的投资顾问建议公司卖出了股票，后来股票却涨了。他让公司损失了本来可以赚到的500万，其实给公司造成的损失是500万元的未得收益。客观上后者实际损失更大。本来应有的所得是1000万元，而现在，在顾问错误的建议下股票价值只有500万元，这没有赚到的500万元不也是一笔损失吗？只不过需要转个弯去思考而已，可现在造成较小损失的投资顾问被解雇了，而造成较大损失的投资顾问却仍然留任。



正常的傻瓜往往注意到了一般意义上的损失，却对未得收益不够敏感。

在我们继续分析之前，请先回答这样一个问题：有一个人读了两年MBA，每年学费5万元，书费每年5000元，那么他读MBA的成本是多少呢？如果你脱口而出“11万”，你就需要再想想了，因为你遗漏了很大一笔成本——这个人如果两年不读MBA而去工作本可以赚到的钱。这个

收入也是一种未得收益。在经济学中，我们把它称为机会成本。机会成本区别于我们平时说的成本，普通的成本是实实在在的付出，而机会成本是本应属于我而没有得到的收益。一个是从口袋里掏出自己的钱，一个是自己原本可以得到但没有往口袋里放的钱。这么一说就很清楚了，前面是拿走，是损失；后面是可以拿的没有拿，人们觉得这不算损失。根据我们前面所说的损失规避，人们自然会更加关注前者，关注直接损失——普通意义上的成本；而对于没有拿到手的获得——机会成本和未得收益，敏感度就要低一些了。

我们来看看事实上人们对未得收益是怎样视而不见的，就会发现忽视未得收益其实会给你带来很大的损失。举一个我在餐厅吃饭的真实例子。我爱吃川菜，有一次到北京出差，和一个朋友约着一起吃饭，就选择去一家川菜饭店。那是一个星期五的晚上，我们到达饭店的时间是五点半左右。等我们到达饭店的时候，发现门口已经排起了队伍。看来这家店的生意十分红火。我和朋友也加入了等候的队伍当中，从五点半等到了六点钟，终于等到了位子。进门一看，这家饭店的生意的确很好，大堂里面的桌子已经放得满满的了，于是我们被安排进了一间包间。由于生意太好，这间包间里也已经放了好几个小桌子，每个桌子边都坐满了人。包间里面挂着一个电视机，当时正播放一场球赛，好几桌的人都一边吃饭一边兴致勃勃地看球。我和朋友坐下后就点了菜，这里的水煮鱼果然味道鲜美，我们都说总算不枉等候了半个小时。到差不多七点的时候，我们已经吃完了，不过我和这个朋友好久没见了，自然有很多话可聊，于是我们就坐在位子上喝着茶聊聊天。正在此时，我们突然听到外面的大堂传出了争吵的声音。我和朋友出去一看，原来是一位顾客和

领班发生了争执，起因好像是顾客认为服务员送来的饮料不是他原本点的，所以他喝过了却不肯付钱，领班执意认为既然顾客喝过了就应该付钱，于是双方就争执不下了，一直到经理出来都没有解决。我和朋友出来看了一下以后又回到包房中继续聊天，一直到八点半的时候才买单离开了饭店。等我们走出饭店的时候才发现，居然还有不少人在饭店门口排队等候座位。这个时候我仔细一想，虽然我们如数付了饭钱，但是我们给这家饭店造成的损失要比那个不肯付饮料钱的顾客造成的损失大多了。我们吃完后多坐了一个半小时，这是占着桌子不吃饭，这点时间饭店本来可以多接待一桌客人，现在却可能有人看到那么长的等候队伍而望而却步，使饭店少做了一笔生意。一杯饮料，大概就是十块钱左右，却让领班耿耿于怀；饭店外面一直有人在等待座位，我和朋友吃完了饭坐在里面聊天却没有人来干涉，我们离开时服务员还都微笑着欢迎我们下次光临，这是多么欠理性啊。

究其原因，是因为不付饮料钱是给饭店造成了直接损失，而吃完了饭不走给饭店带来的是未得收益的损失。客观上讲，这两种损失是一样的，饭店也应该以同样的态度对待。可事实上我们可以看到，不光是顾客很少能够意识到自己给饭店造成的未得收益方面的损失，从饭店的服务员到领班到经理，显然也都没有对这两种损失一视同仁，而是把注意力都放在直接损失上，却对未得收益非常麻木。

不要以为这样的错误只发生在中国餐馆中，事实上，我在美国也碰到过类似的情况。芝加哥有一家生意很好的比萨店，每天就餐时间都人满为患。由于这里的东西确实味美，有些顾客甚至愿意在这里排队等候也不去附近别的餐馆就餐，但长长的队伍多少会使一些人望而却步。有

一天我和一位朋友在这家餐厅吃饭聊天，由于等待的顾客实在太多，服务生很不好意思地过来问我们什么时候能离开。当时我让他把经理叫过来，看似开玩笑，其实却是十分认真地问了经理一个问题：“我在你们餐厅就餐，您的服务生希望我早点离开，我也知道排队的人很多，我们也愿意把座位留给他们。但是您能不能给我8折优惠作为尽早离开的补偿？”经理当即皱起了眉头，他说我们餐馆从来都不打折的。于是他拒绝了我的提议，还是让我们继续坐在那里聊天。

试想一下，餐饮业是利润率很高的行业，一位客人来消费30美元，他们的食物成本只要15美元。客人占着位子吃2个小时不走，因此影响了另一位排队吃饭的客人的决策，这一个小时餐馆只赚到了第一个顾客的15美元。如果他给我20%的优惠，我半小时就离开，那么他从我这里赚了9美元的利润，并可以从挽留住的下一位客人身上赚取另外15美元的利润。哪种情况下更划算呢？餐厅经理不能接受少赚6美元的“损失”，但是可以接受为保留住这6美元而失去赚下一笔15美元的机会。这个例子也是直接损失和未得收益这两种理论上相同的东西给我们带来的不同结果的体现。相信你们能从中捕捉到损失规避的影子。事实上，我们日常生活中有绝大部分损失并不是来源于直接损失，而是由于忽视未得收益而带来的损失。

作为餐馆饭店的经营者，首先应该明确地认识到，顾客吃完后占着位子不走给饭店带来的未得收益损失和不付饭钱造成的直接损失都是饭店的损失。现在，不如让我们站在饭店经营者的角度，来看看可以通过什么方法来减少这种未得收益损失。作为饭店的管理者，当然是希望客人越多越好，而且最好，每个人都吃得越快越好，这样他可以做更多的

生意，赚更多的钱。可是有的顾客吃好饭以后却不马上付账离开，这个时候有什么办法能够让他早点离开呢？像美国的那家比萨店直接问客人什么时候离开，这样的方法显然很失礼，这会给人一种你在赶他们走的感觉，或许干脆不做回头客了。有的自助餐馆对顾客进行限时服务，但是这种方法得到的效果其实并不理想。20世纪90年代初期，上海刚刚开始流行吃自助餐的时候，有不少餐馆实行限时供应，每个人只能吃2个小时，超过时间就要付双倍的价钱。从表面上看，这种方法好像可以使客人吃好早点走，但实际上，我曾经做过统计，与不限时的餐馆相比，限时供应的餐馆中平均每个客人吃的时间可能更长。因为如果餐馆没有限时，客人吃好可能就走了；但如果餐馆提出限定2小时，那么很多客人都会想一定要吃足2个小时才没有吃亏，这样，反而吃的时间更长了。同样，上海有一家规模很大的自助餐厅，刚开始的时候，餐厅规定每个客人可以吃两只生蚝，过不了多久就发现这个方法并不合算。因为一旦规定每人两只，即使本来不太喜欢吃的人也一定要拿两只以免自己吃亏。我就亲眼看到一个老太太，明明不习惯生蚝的味道却一定要吃。第一个吃得吐了出来，却仍然忙不迭地把第二个往嘴里塞。后来，餐厅取消了这个规定，每个人各取所需，于是，爱吃的人可以吃好几个，他们自然更加满意；不爱吃的人也不会为了不想吃亏而一定要去拿，我想这样并不见得需要增加生蚝的供应。

其实有很多婉转的方法可以解决这个问题。比如提出在几点前结束用餐的客人可以得到返券，这样既让客人有吃好早点离开的动力，又鼓励了客人再次到饭店来消费。客人会很高兴地拿着返券离开，以为自己赚了便宜，但事实上，却不一定会有很多人真的再来用这个返券，

这是过于自信在起作用。还有不少餐厅都提供免费的停车服务，但是规定只能免费2个小时，2个小时以后停车就要收费。为了节省停车的费用，客人也不会在用完餐以后逗留很久。很多人愿意付2000多元吃一顿饭不觉得心疼，却不愿意多付一小时的停车费。这是因为他们把吃饭的钱和停车的钱放在不同的心理账户中，对这两个账户的态度不同。同时，当他们已经得知2小时停车不需要付钱以后，再要付出的钱就是直接损失，对直接损失的敏感和损失规避导致他们对停车的费用比较在意。

作为餐厅的经营者，要想吸引客人来，又最好让他们吃完就早些走，最好的方法莫过于让他们在刚进来时感觉很舒服，但是随着时间的推移却越待越不舒服。这是完全可以做到的。比如可以在冬天的时候把暖气开得特别足，在夏天的时候把冷气开得特别冷。这样一来，刚从外面进来的客人都会觉得非常舒服，但是时间久了就会觉得太热或者太冷，而不愿意久留了。也可以给客人喝很多茶水，但是餐馆中的厕所却要排很长时间的队。我想诸如此类的方法还有很多，都可以帮助餐馆经营者达到吸引客人来又减少未得收益损失的目的。

我身边有不少朋友都有不只一套房子，他们都会把空闲的房子出租。我发现一旦房客不按时交房钱，房东都会非常生气。但是如果房子有一两个月空闲着没有租出去，他们却不那么着急。让我们再回到本章开头时提到的正常的傻瓜租房子的事情。正常的傻瓜在有了第二套房子以后就把原来的房子租了出去，租金大约是每个月5000元。有一阵子，正常的傻瓜告诉我他的房子已经空闲着好几个月了。说的时候，他满脸着急的表情。我听了以后也的确为他着急，我对他说："房子空闲了几个月，

那你的损失可就大啦。”正常的傻瓜一听就频频点头说：“是啊，是啊，我的损失可大了，每个月都要损失掉将近500元呢。”我一听就觉得奇怪了，为什么他的损失是500元呢？只听正常的傻瓜继续说：“我每个月都要白交物业管理费300元，还有有线电视费20元，电话费25元，网络宽带费150元，加起来有将近500元钱呢。”你看，正常的傻瓜是多么欠理性，他只考虑到他要交的物业管理费等损失，却没有考虑房子空闲一个月损失的未得收益，那可是500元的十倍，整整5000元呢。

对知识产权的态度

对未得收益的麻木其实体现在许多事情当中，甚至是很多的社会现象都可以用它来解释。现在请你来看看下面这道题目。

测试

你打算买某款手表，其价格为1000元。有个人正好有此表，并愿意10元就卖给你。经确认，他的表是真货，并且是全新的。但你获悉，此表是那人在一天晚上从表厂仓库里偷出来的。你会买它吗？请选出你的答案：

- ❑买
- ❑不买

在考虑好是否要买偷来的手表以后，再看看下面这道题目。

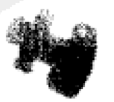
测试

你正在学校读MBA课程，有一门统计课需要用一种统计软件。市场上，这种统计软件的正版价格是1000元。如果你买这种软件，这笔钱是完全要自己负担的。同时，你发现学校附近有卖盗版软件的，在那里，这种软件的盗版的价格是10元。请问你会去买盗版的统计软件吗？请选出你的答案：

❑买

❑不买

我拿这两道题问过许多人，其中包括不少EMBA学员。绝大多数人都说自己不会去买别人偷来的手表，但是，与此同时，又有绝大多数人都表示自己会去买盗版的统计软件，这和你的答案应该也是相仿的吧。有人觉得，1000元一块手表并不算太贵，但是1000元买一个软件，那就不能接受了。可这两种不同的心理感受又是如何产生的呢？也许很多人觉得，手表给我们带来的用处更大，而统计软件似乎用处不大。那么请你考虑一下，如果你要买的软件不是统计软件，而是Office软件呢？大家都知道Office软件几乎是现在每一个与电脑打交道的人不可或缺的工作软件。那么你是会花1000元买正版Office软件还是买10元的盗版软件呢？我想大多数人的答案还是不会有改变，对吗？可是Office软件对人们的作用肯定要比一块手表的作用更大，在现代社会，没有Office软件简直难以正常工作生活。那么为什么大多数人情愿花1000元买手表却不愿意花1000元买更有用的Office软件呢？的确，大多数正派人士都不愿



意去买别人偷来的手表，他们认为这是赃物，买赃物就是助长了犯罪，这是不道德的。但是他们都会在买盗版软件的时候觉得无愧于心。客观地讲，盗版的软件其实就是偷来的软件，而偷来的软件和偷来的手表从本质上看是没有区别的，只不过软件是一种知识产品，手表是一种物质产品。那么为什么大多数人对这两种东西的态度如此不同呢？

人们对待知识产品和对待物质产品持有不同的态度，这是由很多原因造成的，当然离不开文化因素、法律环境和人们的从众心理。但我要在这里归纳几个除此以外的其他重要原因。

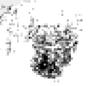
第一是因为大家都知道微软的比尔·盖茨是个超级富豪，所以就有一种想当然的印象，以为所有做软件的公司都有很高的盈利。事实上，大多数做软件的公司还没有大多数做手表的工厂赚钱多，但正常人受到明显性启示的影响，以偏概全，我姑且把这叫做“微软效应”，这是造成人们对软件盗版无所谓的第一个原因。

第二个原因是受害者是否具象。几乎每个人都有这样一种特性，如果受害者很近，以具象的形式出现，你知道他是谁，就会不太愿意去伤害他；如果受害者离你很远，是个抽象的概念，你也不知道是谁，就会觉得伤害他也无所谓。一块手表被偷了，你很清楚受害者是谁，那就是制造手表的手表厂；如果你偷了学校的一台电脑，也很清楚受害者是学校。这个时候受害者是很具体的，于是你就不愿意去买偷来的手表。而如果你去学校电脑房盗版一个软件，受害者到底是谁就比较模糊了，可能是软件的创作者，可能是开发商，可能是发行人，又似乎没有伤害到什么人，而且那些人都离你很遥远，于是你对他们的同情就会减少，那么买盗版软件似乎也没什么愧疚感了。受害者是具象还是抽象给我们的

感觉是非常不一样的。如果你是一个军队的指挥员，现在有需要派手下去炸毁敌方的一个碉堡。你知道如果派小董一个人去，他可以炸掉那个碉堡，但是小董也肯定会在炸碉堡的过程中牺牲；或者，你可以派一支100人的小部队去，但是你知道其中会有5%的人死亡。那么你会让小董一个人去舍身炸碉堡，还是让100个人去呢？我想你情愿派100人的小部队去，宁愿不知道哪5个人在炸碉堡的过程中死亡，也不要指派小董一个人去送死，对吗？原因很简单，小董是一个具象的人，而那5个不知道是谁的人是抽象的。

前面这两个原因的确是造成人们对知识产品和物质产品不同态度的重要理由，但最关键的原因可能和我们前面所讲的对未得收益的麻木有关。在人们的心里，手表和其他的物质产品是偷一个少一个的东西，如果你买了偷来的手表，就是给手表厂造成了直接损失；而软件这类知识产品则不同，软件的复制和盗版似乎并没有给开发商造成什么损失。其实，使用盗版软件就减少了对正版软件的购买，如果所有的人都使用盗版软件，那么软件的开发商就无法收回成本。也许大家都觉得软件就那么一个小小的光盘，能有多少成本？其实软件的大部分成本都凝结在开发过程当中，开发商需要收回的也正是这些开发成本。软件有很高的前期成本，但每一张软件的单位成本比较低。一般消费者总认为自己付的钱应该为商品的单位成本负责，却对前期成本考虑得比较少。使用盗版软件使得软件开发商难以收回投入的前期成本，其实是给软件开发商造成了未得收益方面的损失。正常人普遍对未得收益比较

> 正常的傻瓜经常由于忽视未得收益而对知识产品和物质产品持有不同的态度。



麻木，自然会对物质产品和知识产权持不同态度了。

不仅是消费者会对未得收益麻木，连我们的法律也更注重对直接损失的保护而忽视未得收益。事实上，贪污一万元和逃一万元的税给社会造成的损害是一样的，但法律中却对贪污的惩罚比逃税更大，原因就在于贪污是造成了直接损失，逃税是带来了未得收益损失。另外，现行的法律在对精神损失和时间损失的赔偿上也有失公允。不过让人欣喜的是，法律也在逐渐注重对未得收益的保护，比如赔偿误工费的法律规定，就是考虑到了未得收益。

本章小结

忽视未得收益是损失规避效应的一个重要表现。读完本章以后你会发现，原来这种对未得收益的麻木存在于生活的方方面面，影响着我们做出理性的决策。你要知道，其实可以得到却没有得到的东西就是你的损失，未得收益和直接损失一样，都应该得到你的关注。然而正常人却总是过分关注直接损失，对从口袋里流出的10元钱非常在意，却对本来可以装进口袋的100元不以为然。事实上，对未得收益的麻木会给你带来更大的损失。

人们普遍对知识产品和物质产品持有不同的态度，盗版软件、盗版音像制品和盗版书在市场里横行霸道，占据了半壁江山。正派人士大多不愿意买偷来的物质产品，却欣然接受盗版的知识产品，这其中主要的原因是由于人们普遍对未得收益比较麻木。不管是使用盗版知识产品的个人，还是规范人们行为的法律法规，都忽略了盗版软件对软件开发者造成的未得收益方面的损失。

第9章

谈判中应该让对方先开价吗

——定位调整偏见

测试

小时候大家都应该玩儿过速算的游戏，父母可能会让我们在很短的时间里心算出一些加减乘除的题目。有很多速算天才，他们能够在短短几秒钟之内进行非常复杂的计算，包括数学计算、日历计算等。现在让我们也来一次头脑运动，看看大家能够估算得有多准。请你不要用任何计算工具，在五秒钟内估计下面这个算式，写下你的答案。

$1\times2\times3\times4\times5\times6\times7\times8=$ ________

好了，把你估计的数字写下来，现在拿出计算器把这个算式从头算一下。正确的答案是40 320，你的估算离这个答案有多远？我猜你一定是把结果低估了很多，是吗？

没有关系，几乎所有的人计算的结果都偏小。给一些高中生做这个题目，他们估算出的平均数是512，和正确答案竟相差了将近100倍！

这还不足为奇，大家学过乘法交换率，知道$7\times8=8\times7$。我们把这道题改一下形式，变成$8\times7\times6\times5\times4\times3\times2\times1$，给同年级的另外一些高中生回答，要求也是在5秒钟之内进行估算，他们的智力水平和数学成绩与前面那些同学没有任何区别，可他们估算出来的答案平均值是2250，虽然是正确答案的1/18，但比起第一批高中生，第二批学生的答案显然更接近于正确答案。

心理学家发现这是“定位效应”导致的结果。说定位效应（anchoring effect）你也许比较陌生，但是“第一印象”大家应该很清楚，也知道它的烙印会有多深吧。为什么“第一印象”会对我们产生那么大的影响呢？不

管是判断一个人还是一件事情，你对其第一印象就是一种可以定位的“锚”（anchor），一旦定下来，后面接收的信息常常会受到这个“锚”的影响，而且很多情况下你是没有察觉的。即使你会尽量根据新的信息来调整自己的判断，但这种调整往往是不充分的，最后你的判断仍然很难逃出第一印象的圈子。如果定位不准确，调整又不够，定位调整偏见也就产生了。

在刚刚的题目中，要在短时间内估算这么一长串数字，人们往往从第一个数字开始往后算几步。在第一种情况下，人们在5秒钟之内算出1×2×3，然后这个算出的数字就成为了一个定位点，人们根据这个数字往上调整，但几乎所有人都调整得不够充分，而很少有人会调整得过头，因此估算出来的数字都是偏低的。依这种推断，大家也很容易理解为什么在第二种情况下人们低估的程度要比第一次好一些，因为这次人们先开始算8×7×6这比较大的一头，然后再进行调整。当然这时的调整仍然是远远不够的，但比第一种情况更接近正确答案。

测试

有一次，我问了正常的傻瓜一个问题，请他估计一下，一张纸折叠100次以后的厚度是多少。正常的傻瓜听后马上脱口而出：“折叠100次，那一定很厚了，肯定要超过1米吧。”过了一会儿，他又挠挠头说：“也许还不止呢，大概有2米那么厚，比我人还高呢。”那么请你估计一下，一张纸折叠100次以后的厚度大概是多少呢？请写下你的答案：__________

对于这道题，很少有人给出的答案大于几米，大多数人都和正常的傻瓜一样，认为最多不过2米左右了。因为大家都知道纸是很薄的东西，在人们心里，即使折上100次也还厚不到哪里去。其实答案远远不止几米。假设一张纸的厚度是0.1毫米，折叠100次的厚度就等于0.1毫米乘以2的100次方，大约是1.27×10^{23}公里——是地球和太阳之间距离的8 000 000 000 000 000倍之多！这样的答案通常很令人惊讶，因为在人们心里，纸是很薄的东西，即使折了几次以后也并不厚，所以人们的想像和估算都来自于刚开始的几次折叠，这就是形成了一个很低的锚，而让人忽视了平方的效应。

让我们再来玩儿一次问答游戏。



测试

请告诉我你家电话号码的最后三位是什么？

现在你来猜一下，西罗马帝国灭亡的年代数字比你家电话号码最后三位大还是小？

猜一下，西罗马帝国到底是哪一年灭亡的？

我们先不告诉你答案，不要紧张，这不是历史知识考试。西罗马帝国的灭亡作为一个重要的历史事件，我想你应该听说过，可是问到具体的年代，确实有很多人都不知道。我想问问你，西罗马帝国覆灭的年代和你家的电话号码有关系吗？你肯定会立刻回答我说毫无关系，谁都知道这两者之间肯定是没有关系的。现在我宣布正确答案，西罗马帝国覆

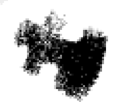
灭的年代为公元476年。

但有趣的是，大量实验结果发现，家里电话号码后三位数字大的人猜的年代也大，电话号码后三位小的人猜的年代也要小一些。既然人人都知道西罗马帝国覆灭的年代和自己家里的电话号码毫无关联，可是为什么出现这种情况呢？而且差异明显到不是偶然事件可以达到的程度？这也是定位效应在作怪。你刚看到这个问题的时候一定觉得蹊跷，怎么一下子问电话号码，一下子又问罗马帝国灭亡的年代，两者明明是风马牛不相及的。一个是人们确定知道答案的问题，一个是人们不太清楚的问题。虽然正常人理性上知道这两个数字不相关，可当它们被连在一起问的时候，人们对于不太清楚的问题的回答就会不知不觉地被确定性的答案，也就是电话号码所牵引。这个电话号码就好比是锚，把你定在了一个地方，而你的推断很容易受它的影响。在这个问题中，电话号码这个数字首先进入我们的大脑中，尽管我们并没有有意识地根据电话号码来猜罗马帝国覆灭的年代，但还是受到我们推测的年代大于还是小于自己的电话号码的影响，如果你猜大于电话号码的后三位，你就往上调整，如果你猜小于电话号码的后三位，你就向下调整。但是不充分的调整带来的结果就是猜的年代还是围着电话号码的数字转，这也就解释了为什么后三位号码大的人认为西罗马帝国灭亡的年代比号码小的人估计的年代要晚。



正常的傻瓜往往受定位效应的影响，并且不能做出充分的调整。

也许定位效应这个名词还是让你觉得有点陌生，但在实际生活中，很多情况下你都会不知不觉地受到它的影响。日常生活中我们做判断的



时候很少有机会能得到完整的信息，大部分判断和决策都建立在不完全的信息基础上。比如，如果我要你估计上海A股半年后的指数是多少，或者纽约一套二室一厅的价格是多少，你往往会先大概估计一下你熟悉的信息，比如现在上海A股的指数，或者国内一套二室一厅的价格，再适当地进行调整，这就是一个定位调整（anchor adjustment）的过程。企业要为下个年度制定销售指标会参照今年的销售额，再根据市场情况进行一点调整，医院要预计下个月病人的数量也会根据这个月的病人数进行调整。如果你急需雇用一个助手并且已经找到了一个合适的人选，你很希望将他留下，那么你该给他出多少工资呢？通常的做法是参照市场上同类工作的工资和这个人上一个工作的工资，如果你觉得他很令你满意，就在这两个参照的基础上再加一点。也许你原本不知道定位调整这个名词，但我相信你一定用过这个方法来做含有不确定信息的判断。不容置疑，定位调整这个方法是在对不确定事件做判断时非常有用的一个方法，并且也经常被人们用在许多场合。但是大多数人忽略了一个问题，在这个过程中你很容易被已有的信息锚住而步入调整不足的误区。而知道了定位效应的存在后，你就可以提醒自己下次做决定的时候，首先要意识到自己可能会受定位效应的影响，然后要注意做定位调整的时候自己的调整是否到位了。这也是本书的一个最主要的目的，除了介绍一些避免行为决策中的误区的方法，更重要的是要为你揭示许多正常人决策的误区，让你清楚地认识到这些误区的存在，从而在未来的决策中指引你更加理性。

让我们再来看一个问题。

测试

现在有两个项目，每个项目都由十个步骤组成。在第一个项目中，每个步骤的工作有90%的把握可以成功，如果你能把十个步骤都做成功，你就取得了最后的胜利，能得到10万元的奖励。在第二个项目中，每个步骤的工作只有10%的把握可以成功，但你只要做成了其中一个步骤，就算成功，可以得到10万元的奖励。那么请你很快地估计一下，你愿意做哪个项目呢？请选出你的答案：

- ☐第一个项目
- ☐第二个项目

也许你因为已经阅读了上面的内容从而有所警惕：是的，第一个项目真正的成功率远远要低于90%，是0.9的十次方，连35%都不到。但实际上大多数人往往会把成功的概率估计得大于35%，由于大大高估了成功概率而盲目乐观。第二个项目成功的概率要大大高于10%，做第二个项目成功的概率是1－35%，大约有65%的概率可以获得成功，但大多数人又都低估了它的成功概率。人们的估计之所以会产生这样的偏差，也是由于定位效应的缘故。

以色列心理学家巴希勒（Maya Bar-Hillel）曾经做过一项类似的研究，他们给参加实验的人三种赌博游戏选择：（1）赌一次性从装有50%红球和50%白球的袋子中能取出红球；（2）赌从装有90%红球的袋子里连续七次取出红球；（3）赌七次，只要有一次从装有90%红球的袋



中取出一只白球就算胜利。赢的人可以得到一笔奖金。研究发现，相比（1）和（2），人们更愿意玩儿游戏（2），而相比（1）和（3），人们又愿意玩儿游戏（1）。那我们来算一算到底这三种情况下哪种游戏最容易中奖。（1）从装有50%红球－50%白球的袋子中取出一次红球的概率是50%；（2）从装有90%红球－10%白球的袋中七次取出红球的概率是90%的七次方，为48%；（3）从装有90%红球－10%白球的袋中试七次只要一次取出白球的概率是1－48%＝52%。这么算下来，第三种游戏赢的概率最大，大家应该选择玩儿游戏（3）。而恰恰选择这项最有利规则的人数却最少。

一般而言，人们容易高估连续事件的成功概率，而低估独立事件的成功概率。很多经理人表现得过于乐观，高估成功的可能性也是出于此，这也是定位效应的影响。在估计概率的时候，90%先给你一个很深的高概率的印象，这个数字成了定位点，你虽然知道连续相乘之后概率会降低，但是往下的调整总是不够充分的，因此正常人就往往被90%这个数字框住了自己的判断。相反，10%这个数字会让你高估可以多次尝试的事件的难度。

人们做判断时的这个心理效应，类似于我们平时经常说的“先入为主”。人们被第一印象框住后，以后接收的信息都会带有主观的偏向性，之后获得的信息往往会偏向于用以证明自己的第一判断，而忽视甚至扭曲一些可以纠正自己先验判断的信息。

如何利用定位效应

在现实生活中，这种定位效应往往会对我们的判断和决策造成一定

的影响。而另一方面，如果我们认识到这种定位效应，并且能够应用他人的这种心理，则能达到我们的目的。

《读者》上曾经刊登过一篇文章，说的是大文豪大仲马有一次看中了一件古董，但是卖主开价很高，他希望能够以比卖主开价低得多的价格买下这件古董。于是他让自己的两个朋友先后到店里去，装作想买下古董的样子。先去的第一个朋友给这个古董开出了一个不可思议的低价，卖主说："你疯了，我根本不可能卖给你。"接着第二个朋友又去那家店，开出了一个虽然比前者高但仍然很低的价格，卖主当然又说："太低了，我不能卖给你。"这时候，真正的买家大仲马出现了，他只在第二个朋友开价的基础上稍微加一点儿价，就如愿地以他期望的价格买下了这件心仪已久的古董。

在商家竞争中，"先入为主"已成为一个重要策略。顾客容易形成品牌忠诚，有的时候并不是比较出来的结果，而是第一次使用了某种品牌的商品之后就根本不会去试用其他品牌。例如电子邮箱，很多人都有自己偏好的网站，正常的傻瓜一直都坚持使用新浪网的邮箱，因为这是他刚接触网络时申请的第一个电子邮箱，况且新浪邮箱功能也还不错，现在大家都用这个邮箱和正常的傻瓜联系，所以这个邮箱就一直用到现在。我们可以发现，电子邮箱的选择并不是试用比较出来的结果，而是第一次接触到的邮箱也许你就永远使用上了。并且，在接触新的电子邮箱系统时，你总是会尽力发现和强调自己原有邮箱的优点，对于系统欠缺或不完善的地方却总会低估其重要性。这也是我们前面讲到的安于现状的表现。

前面我们已经讨论了许多定位效应对我们判断的不利影响，反过来



说我们也能利用别人的定位效应为自己谋利。比如，商家非常注意发掘和稳定自己的目标消费群，培养他们的品牌忠诚度，在很多时候甚至实行“从娃娃抓起”的战略。像麦当劳这样的连锁店更是不惜财力物力，千方百计地通过发行一款又一款玩具来吸引小顾客，培养他们的品牌忠诚度，这样一来，有助于从小形成他们独特的口味偏好，把他们的口味定位在麦当劳所希望的那个点上，从而抓住未来这批潜在的消费群。不知道你吃过奶酪没有？很多中国人都不能接受奶酪的味道，特别是那些发霉做出来的奶酪。同样的，很多外国人也觉得中国的大饼、油条不对胃口，这可能就是定位效应的作用了，我们小时候习惯吃的东西早就把我们锚在那里了。

除了品牌，商家在价格上也充分利用“先入为主”为自己争取更大的盈利空间。相信大家都有过讨价还价的经历，在一些商店，衣服的价格定得非常高，然后他们会告诉你如果真的想要可以给你打折。这个非常高的价格就是“锚”，它定在那里，商家知道消费者会把他们的价值往下调整，但是这个调整是不充分的，所以商家也就有了盈利空间。商家这种高的出价产生了两种效果，一是稳定住了自己的盈利空间，二是为顾客创造出虚幻的“折扣”和“优惠”，让顾客为自己争取到的低价产生成就感。这种成就感也就是一种“交易效用”，从而刺激了顾客的购买欲。

定位效应在谈判中也能大显身手。大多数人都认为，在谈判中最好让对方先开价，这样你就可以去估计对方的低价，可以拥有更多的信息。但事实上，让对方先开价，这个价格就会成为谈判中的一个锚，即使你努力调整，也很难摆脱这个定位效应的影响。其实，你应该抓住机会先

开价。想像一下如下的情景：你要卖一个古董，但没有人知道它的价值。如果你找到了一个买主，那么你会让他先开价探探其口风呢，还是自己先报个价？如果你是理性的话，你应该先开价以求得到更多有用的信息。如果你确定他知道的信息比你多，那么让他先开价也是无可厚非的，你可以从他那里得到有用的信息。但如果在对方也不清楚的情况下，就应该自己主动开价，而且开价越高越好，先发制人。同样，如果你是买家，也应该争取先开价的机会，而且价开得越低越好，给对方一个锚。之所以建议大家这么做是因为，有研究证明，先开的价格往往会影响最终的成交价。很多聪明的消费者在讨价还价的时候也会毫不留情地把自己能接受的价格报得非常低，形成买方价格的“锚”，他们当然允许商家再提高价格，但是他们知道商家在“低价锚”的影响下所做的调整是不充分的，所以还是能够为自己争取到一些低价的空间。

我有一个在美国生活的朋友，他经常会把几十美元买来的工艺品带到跳蚤市场上去卖，却从不标价。每当有顾客来问价，他就说：“我开的价格是非常非常高的，但你别在意，可以还价的。”他还真的是狮子大开口，开价说：“1000美元！”

买主自然大吃一惊，说：“你这是诈骗啊！”顾客几乎不想买了，当即就转身打算离开，但在我朋友的劝说下买主还是出了个他觉得可以接受的价：100美元。这正中我朋友下怀，于是他继续和买主讨价还价，最终总是可以在200美元上下卖出



如果要在谈判中争取到报价的有利位置，应该遵循：

1. 争取先开价。
2. 开价越极端越好。
3. 在开价前先提醒对方所开之价是荒唐的。



原来30多美元的东西。这便是定位效应发挥了作用，买主被我朋友开的高价给锚住了，虽然他明明知道这个价格是离谱的。

当然，还有一种可能性是存在的，就是由于你的报价过于离谱而惹怒了对方。要避免出现这一麻烦，最好在报价之前提醒对方，比如告诉对方我开的价格是很高的，并让他们有还价的权力，正如我朋友的做法。这也是定位效应的有趣之处，妙就妙在对方即使明知你是瞎开价，最终他还是会被你所开的价格影响，就像刚才有关西罗马帝国灭亡年代和家庭电话号码的问题。

要克服定位效应，首先要克服过于自信，去怀疑自己的第一判断，接受新的信息去修正自己的判断。其次要明了"兼听则明，偏信则暗"的道理，综合各方面的建议，这样才能使产生的"锚"不会有太大的偏差。如果只接受一面之词，正好反映出人们偏好肯定性意见这一弱点。要记住：忠言逆耳利于行！

本章小结

前面几章里，我们谈到人们是如何在无风险状态和风险状态下进行选择的。这一章我们介绍的是人们做判断时通常采用的方法。其实每个人并没有自己想像的那么理智，而是容易先入为主，常常被无关的或不完整的信息禁锢住了思维。

对于上述这些误区，我们该如何纠正呢？我们还是回到换位法。在定位效应的影响下，我们容易被一个已经给出的信息锚住。但如果我们用换位法，换一个情形想想，就可以发现自己开头所想的数据可能离正确答案相差过大。比如算$1\times2\times3$的时候，如果同时也算一下$8\times7\times6$，

我们便可能给出更为准确的答案。同样，在讨价还价、谈判的时候，通过换位法，我们也能检查自己是不是被潜意识锚住，陷入了先入为主的误区。

另外，定位效应也给我们带来了启示，如果你有问题想询问别人的意见，最好在咨询别人之前先进行独立的思考，以免别人提出的意见成为一个定位的锚而影响你的决策。同时，如果你希望从别人那里得到对方真实的想法，最好在征询他人意见的时候不要先过多阐述你对事情的看法和主意，以免把对方锚定，你就难以获得对方真实的意见了。在谈判之前要做好充分的准备，以免受到对方定位策略的影响，同时也要利用定位效应使谈判的结果向有利于自己的方面靠近。


PDG

第 10 章

你的孩子会长多高

——违背概率规律

你知道集合的规律吗？你知道事情的先验概率意味着什么吗？你了解中值回归吗？你知道概率的客观规律是判断事情的基础吗？在这一章里，我要向你讲述的就是正常人违背这些概率规律而做出的欠理性的决策行为。

违背集合规律

测试

王炮妹今年30岁，是一名职业女性。她在大学里担任过很多学生会职务，人很聪明，说话很直率，为人仗义，好打抱不平。

根据这番描述，有人对王炮妹的工作和业余爱好做出了一些推断，你猜猜哪个推断更可能是对的，请根据可能性的大小给他们排个序：

(1) 王炮妹是医生，平时爱玩儿扑克。

(2) 王炮妹是建筑师。

(3) 王炮妹是银行职员。

(4) 王炮妹是记者。

(5) 王炮妹是参与女权运动的银行职员。

(6) 王炮妹是会计，平时喜欢演奏爵士乐。

请写下你的答案：__________

我们对你的具体排序并不太感兴趣，我们关心的是以下这两个选项你是如何排列的：(3) 王炮妹是银行职员；(5) 王炮妹是参与女权运动的银行职员。理论上，(5) 应该排在 (3) 后面，因为对于任何概率，自

然是同等情况下条件越多概率越小，也就是王炮妹同时关心女权运动并且在银行工作的概率比她单单在银行工作的概率肯定要小。但事实上，很多人觉得“王炮妹是参与女权运动的银行职员”这个描述和前面给出的信息更加符合，所以他们把“王炮妹是参与女权运动的银行职员”排在“王炮妹是银行职员”的前面，他们忽略了概率中集合论的基本问题：两个集的交集不可能大于其中任何一个集。

卡尼曼教授在加拿大英属哥伦比亚大学任教时也设计过类似的问题。88位同学对这个问题有几十种不同的排序，但是有87%的同学都把“王炮妹是参与女权运动的银行职员”排在“王炮妹是银行职员”的前面。我猜你可能也是这样排序的，现在请你运用所学过的最基本的概率知识再考虑一下，你发现问题出在哪里了吗？既然你更加肯定“王炮妹是参与女权运动的银行职员”这一推断，那么不就已经肯定“王炮妹是银行职员”了吗？前面一句的推断已经包含了后面一句的内容，只要前一推断是对的，后一推断肯定是对的。同样，“王炮妹喜欢爵士乐”的正确可能性一定要高于“王炮妹是会计并且喜欢爵士乐”。可是人们做判断的时候，往往忽视了基本的概率关系，之所以如此，是因为他们过分关注于某种推断是否具有代表性。

忽视先验概率

测试

阿文欢先生是中国某大学MBA班上的一名学生。他对中东的历史很感兴趣，而且很喜欢读经典的埃及小说。他对逻辑和数学都不感兴趣。你觉

得阿文欢先生在大学时读以下专业的可能性各是多少？请填写你的答案：

统计学	___%
阿拉伯历史	___%
工程	___%
日语	___%
	100%

测试

正常的傻瓜有一个25岁的妹妹，平常一直很健康。有一次正常的傻瓜陪妹妹一起去医院做体检。这家医院目前正使用一种新型的验血检验方法来诊断白血病，对于白血病有95%的概率可以准确地检验出来。也就是说，如果一个人真的有白血病，经过这个验血检验，有95%的可能性可以被检查出来，但还有10%的可能这个检验会出现误诊，也就是说没有得白血病的人可能会有10%的可能性被诊断出有白血病。妹妹做完其他检查后都没有发现什么问题，但是经过这种验血检查后却发现她可能患有白血病。正常的傻瓜一听到这个，脑子就一片空白，他只有这么一个妹妹，从小就特别疼爱她，现在突然听到这个消息，一下子就手足无措了。正常的傻瓜知道，此时妹妹还不知道验血的结果，他要不要把这个结果告诉妹妹呢？他又该怎么告诉妹妹呢？正常的傻瓜完全没有了主意。他着急地问医生，他妹妹真的得白血病的可能性到底是多少？如果你是医生，你会怎么告诉正常的傻瓜呢？根据以上信息，你觉得妹妹真的得白血病的可能性是多少呢？请把你的答案写下来：________

怎么样，你的答案都写好了吗？我们先来看看第一道题吧。对于第一道题，其实我并不关注你为每个专业所填写的百分比各是多少，我所关注的是阿拉伯历史和工程这两个专业，你认为阿文欢在上大学时读哪个专业的可能性更大。这道题我问过不少人，大多数人都觉得阿文欢先生大学专业是阿拉伯历史的可能性要比工程的可能性大。他们的理由是阿文欢先生对中东历史感兴趣，而且喜欢读埃及小说，这种爱好很像是读阿拉伯历史的人才会有的。况且一般读阿拉伯历史的人也似乎都不太喜欢数学。当然，也有一小部分人认为阿文欢先生大学的专业是工程的可能性大于是阿拉伯历史的可能性。他们相信读什么东西读得多了，往往会对这类东西产生厌倦，转而喜欢与你所读专业没有关联的东西。比如阿文欢先生，他可能就是因为工程读多了而不喜欢数学和逻辑，反而对离自己专业比较远的中东历史和埃及小说产生了兴趣。

仔细分析了这段描述之后，你可能觉得阿文欢先生的专业既可能是阿拉伯历史，也可能是工程，似乎难以确定。那么请你想一想，阿文欢先生是中国某大学一个MBA班级上的一位学生，在MBA这样一个人群中间，有多少人的本科专业是工程，又有多少人的本科专业是阿拉伯历史呢？事实上，可能有40%左右的MBA学生的本科专业是工程，而本科读阿拉伯历史的人数可能还不到1%。这样看来，不管阿文欢先生看起来像是读阿拉伯历史的还是读工程的，他的本科专业是工程的概率都要远远超过是阿拉伯历史的概率。

在做这样一个判断的时候，一般有两个步骤：一是看阿文欢先生的具体信息更加符合哪种专业，即相似度或者说代表性；二是看他的先验概率，也就是这个群体中读某种专业的人数所占的比例。前者是主观的判断，后者是客观的分布。卡尼曼和特沃斯基发现人们往往过分关注相

似度即主观判断，而忽视了先验概率即客观分布。

也许你认为这么说太玄了，那我们来做一下数字分析，看一看刚才的第二道题。请你思考一下，根据以上信息，你觉得正常的傻瓜的妹妹得白血病的可能性是多少呢？

大多数人甚至包括医生们可能都认为她得白血病的可能性十有八九就是95%，即使不到95%，也有90%。实际上，这个可能性并没有95%这么高，也没有90%那么高，不到80%，不到50%，不到10%，甚至可能不到5%。为什么呢？因为人们在得出95%或者90%的结论时没有考虑到先验概率。事实上，如果考虑了先验概率，正常的傻瓜完全不必这么担心。我们知道对于一个25岁的女子而言，如果其他方面都很健康，那么她得白血病的可能性是非常低的，概率可能还不到千分之一。就算一个25岁的、其他方面都很健康的女子得白血病的可能性是千分之一，那么根据概率统计中的贝叶斯定律计算在只有这个验血结果信息的情况下，她得病的概率还不到2%。

> 正常的傻瓜在做决策的时候，总是一看到某个信息很具有代表性就主观地认为这个信息正确的可能性很大。

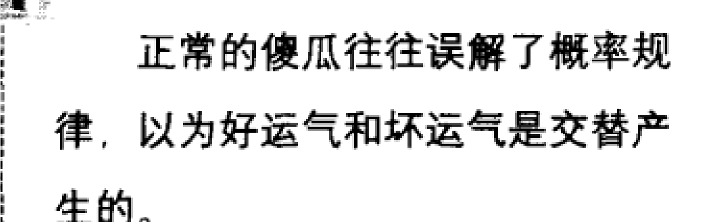
赌徒谬误

让我们再来看一个小故事。

赌场里面乌烟瘴气，墙上警示牌上所写的“万箭穿心，血本无归”时刻提醒着人们。正常的傻瓜眼睛紧紧地盯着前方，额头直冒冷汗，这一晚他已经输了好几回了。他每次都期待着红球从那个口里掉出来，可

是仿佛老天故意和他作对，每次掉出来的总是黑球。妻子在一旁着急地劝他到此为止，不要再玩儿下去了。可是正常的傻瓜哪里肯罢手，他不服气，反而越挫越勇，因为他坚信按照概率，出了这么多黑球下一个必为红球！事情仿佛总是不能如愿，正常的傻瓜抱着必胜的信念在赌场沉醉不归，执著等待着红球的出现，一直到输光了口袋里面所有的钱。

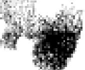
我们说一枚均匀的硬币，随便扔出去，出现正反面的概率是相等的。假设你已经扔了4次，出现的都是正面，下一次的结果会怎样呢？很多人会不假思索地认为下一次应该是反面啦。但实际上，下一次出现正、反面的可能性还是一样的，各50%。这也是赌博的时候经常让赌徒停不下来的一个心理因素，尤其是对输了钱的赌徒。他们认为既然事件的结果完全是靠运气的，那么运气的分布应该是好坏的概率都一样。输了的赌徒总是认为自己下一次就会赢回来，很多时候就是这样越输越多，倾家荡产。


正常的傻瓜往往误解了概率规律，以为好运气和坏运气是交替产生的。

测试

连续五次扔一枚均匀的硬币，你觉得在以下三种结果中，出现哪种结果的可能性最大？请做出你的选择：

- ☐正-反-正-反-正
- ☐正-正-反-正-正
- ☐正-正-反-反-反



不少人都觉得最有可能出现的结果是“正-反-正-反-正”。出现“正-反-正-反-正”当然要比“正-正-反-正-正”和“正-正-反-反-反”看上去更具有特征性和代表性，可是这三种结果出现的概率其实是一样的。随着次数的增多，正反面的出现情况会慢慢向我们所认为的代表性形式靠拢，也就是说，如果你投了1000次硬币，那么正面和反面的次数大概就接近各500次了。但是硬币是没有记忆的，它是绝对不会自我纠正的。所以，不管你前面扔了四次是正面还是反面，下一次硬币出现正面和反面的概率仍然各是50%。这就好比你同时扔五枚硬币，四枚都是正面向上，但这并不会影响第五枚硬币出现正面或者反面的概率。

忽视中值回归



测试

如果某个城市历年1月份中午12点的平均温度是10度。今天是1月10日，今天的天气特别冷，中午12点的气温只有0度，那么请你预测一下1月15日这天中午12点气温是多少度呢？请写下你的答案：________

知道历年1月份的中午12点平均温度和今天中午的气温，要预测5天以后中午的温度，你觉得5天以后的温度在什么样的范围是最有可能的呢？我曾经拿这道题目问过不少人，总有一部分人认为，15日那天的温度应该大于10度，大概在20度左右。为什么呢？他们的理由是既然中午平均温度是10度，今天中午才0度，那么15日那天的中午肯定要到20度左右才能达

到这个平均值啊。可是别忘了，天气是没有记忆的，15日那天的天气并不会知道10日那天的中午才0度啊，天气又怎么会自己根据平均温度去矫正呢？也有人认为，15日那天中午的温度还是零度，其实这种可能性也不大。大多数人都忽略了一个普遍存在于自然界中的规律，那就是中值回归。中值回归如同万有引力一样，是事物发生的普遍规律，却往往被正常人忽略。极端的事物随着时间的推移都有往中值回归的趋势。事实上，15日那天中午的温度最有可能出现在0度到10度中间，比如5度，这其中的原因就是中值回归。今天的0度是一个很低的温度，但是五天以后的温度却可能向平均气温靠拢，可能还不到10度，但是要比0度高一些。我并不是说15日那天一定不可能比0度更低或者比10度更高，我说的是最有可能出现的温度，是我们对15日那天的温度的期望预测。同样，如果今天中午的温度是20度，那么5天以后中午的温度最有可能是在10度到20度之间。

现在，你是否理解中值回归这个普遍存在的规律呢？



测试

你是某百货连锁店的销售预测师，该店共有5家分店，所有分店的大小和销售的产品都是一样的。假设现在是12月。今年的销售情况如下（百万元）：

分店	今年	明年
1	10	
2	9	
3	11	
4	8	?
5	12	?

你预测认为明年5家店的销售总额与今年的总额相同。现在你的任务是预测明年第四家店和第五家店的销售额。请写下你的预测：__________

对于这道题，你的预测是怎样的？有的人觉得既然第四家店今年的业绩比较差，第五家店今年的业绩比较好，那么明年的状况也许会和今年相同，所以就预测第四家店明年的销售额也是8，第五家店明年的销售额也是12。这样的预测对吗？第四家店今年销售额特别不好，但是明年却会向平均值有所回归，不会再那么差；同样，第五家店今年销售情况特别好，但是明年也会向平均值回归，不会那么好了。所以，对第四家店明年销售额的预测应该是在8～10之间的一个数，比如9；第五家店明年的销售额最可能是12～10之间的一个数字，比如11。这其中的道理就是中值回归。

除了天气和销售额以外，中值回归还可以解释和预测许多其他问题。如果有一个父亲长得很高，比如1.95米，那么他的儿子最有可能多高呢？当然，儿子可能比父亲更高，但这并不是最有可能发生的情况。事实上，根据中值回归，儿子最可能的身高是比一般人高一些，但没有父亲那么高。儿子的身高会受父亲身高的影响，因此两者之间是不独立的，但儿子的身高还受其他因素，包括母亲身高的影响，因此表现为有所回归却没有完全回归。同样，如果有一个父亲长得特别矮，那么他也无需太着急，他的儿子很可能会比一般人要矮一点，但是会比他高。

一个班级的学生考试，我们经常会发现这次考得好的学生下次往往会差一点，这次考得差的学生下次却往往会有所进步，这是为什么呢？

现在你应该已经知道这是中值回归的道理。考得好的学生下次可能没那么好了，但还是会高于平均水平；考得差的学生下次会有所进步，但还是会比平均水平低一点。至于回归的程度到底有多强，这就取决于考卷的质量了。如果考卷的质量很高，可以完全测试出学生的真实水平，那么学生成绩的回归程度就会很弱，甚至不回归，也就是说前几名的学生一直是这几个，因为他们的确是班里学得最好的。反之，如果考卷不能真实反映学生水平，甚至和学生学习水平完全没有关系，那么回归程度就会非常强，大家的成绩都跟着忽上忽下很不稳定。

看到这里，你可能会觉得奇怪，中值回归告诉我们，极端的东西都会往中间回归，那么这样一来，不是所有的事情都向平均靠拢了吗？拿刚才父子身高的例子来说，如果高的父亲生的儿子往中间回归，矮的父亲生的儿子也往中间回归，那会不会几十年以后所有的人都长得一样高呢？放心吧，这是不会的。因为特别高或特别矮的父亲生出的儿子身高会向中间回归，可是那些本来身高就在平均值附近的父亲，他们生的儿子身高却会向两边发散。我们总是只说中值回归，却很少提起中值发散，那是因为中值回归告诉了我们回归的方向，能够帮助我们对事物进行更准确的预测，而中值发散却不能告诉我们发散的方向，因此没有太多的实用价值。

人们经常会因为不知道中值回归这个自然规律的存在而对一些事情抱有不切实际的期望。正常的傻瓜每年都会给手下的销售员进行销售业绩的排名。通常他会对销售业绩排名特别靠前的几位销售员进行奖励，而对排名靠后的几个进行惩罚。可是几年下来，正常的傻瓜发现这样一个规律，凡是前一年得到奖励的销售员，下一年的业绩总会下滑；反而

是前一年得到惩罚的销售员，下一年的业绩会有所好转。这个现象让正常的傻瓜总结出一条经验，那就是奖励是没有用的，得到奖励的销售员容易骄傲自满，所以下次业绩就下滑；而惩罚却是有作用的。其实，了解了中值回归以后你就知道，这只是中值回归的自然现象而已，与奖励和惩罚都没有关系。

美国每年年末都会根据业绩好坏给各大公司的股票基金经理排名。排名第一的那个经理总是会被许多公司出大价钱哄抢，他们都希望这位业绩最佳的基金经理在下一年为自己公司创造更多的财富。可惜的是，每次抢到了第一名的公司在第二年过后都会失望，因为这位排名第一的经理并不像他们想像中那么厉害，也没有给公司带来想像中那么丰厚的收益。其实，基金经理的业绩有自己水平的因素，也有随机的因素。根据中值回归的自然规律，第一名的经理在下一年自然会有所下滑，那些公司的失望也就在意料之中了。

> 正常的傻瓜往往因为忽视中值回归而对事物的发展抱有不切实际的期望。

讲到这里，我们可以做一下引申。不光是股票基金经理，在人才市场、婚姻市场或者其他地方，第一名总是特别受人瞩目而被人追捧。其实在很多时候，第一名的价值都普遍被高估了。许多人都不愿意退而求其次，结果却难免失望。此时，蓦然回首，“第二名”就在灯火阑珊处。

无视客观概率

测试

我们来玩儿一个记忆力游戏：请你先花两分钟看下面这张表，把内容记熟。我们现在不问你任何问题，本章的后面我们会问你一些相关问题。

贝克汉姆	王娟	陆莉	周恩来	孙悦
成龙	张晓琳	姚明	刘翔	孙燕姿
张艺谋	周星驰	蒋雯丽	丽芙·泰勒	孔老二
卡梅隆·迪亚兹	刘璇	周润发	李菊	孙雯
王姬	乔丹	李小龙	陈菲茹	刘德华

你都看好了吗？等一下问问题的时候可是不准往回看的哦。

测试

现在请你猜一猜美国每年自杀/谋杀的比例是多少？请把答案写下来：________

我想，也许你会估计谋杀的比例高于自杀吧？但你也许会惊讶于真实的数字：死于谋杀的人数大约是15 000人，而自杀的竟有32 000人之多，足足比被谋杀的人数多出一倍。而在中国，这个比例更为悬殊。为



什么人们都倾向于低估自杀的数目呢？这是因为人们陷入了可获得性误区：人们经常忽视样本大小而以记忆中可以想到的例子来帮助判断。能够想到的例子多，就认为这种现象比较普遍，能够想到的例子少，就觉得这种现象出现得少。谋杀的事件往往被报纸媒体广泛报道，给人留下了更为深刻的印象。但自杀却一般只有近亲好友知道，外人一般并不了解。于是我们自然而然地认为谋杀比自杀要多。

测试

请猜猜以下哪三种是在美国导致死亡的最主要因素：吸烟、肥胖、酗酒、癌症、心脏病、车祸。请把答案写下来：________

我想你的答案中一定包含“癌症”、“心脏病”和“车祸”中的一种或者几种。2000年美国《商业周刊》统计的导致死亡的三个最主要原因是：吸烟、肥胖和酗酒。车祸和疾病都是非常显著的死因，我们经常可以在报纸、电视等媒体上注意到，它们总能够鲜明地闪现在人们的脑子里。而吸烟、肥胖和酗酒都是慢性的，它们悄无声息地发生在我们的生活中，虽然频繁但是没有引起人们太大的关注，因此由它们所引起的死亡往往被忽略了。

正常的傻瓜原来所住的那个小区的治安防范工作做得不是很严格，虽然门口也有门卫把守，但不管是否住在小区里的人都可以自由出入。那段时间，正常的傻瓜的爱人丢了好几辆自行车，他们周围的邻居也反映说自行车失窃比较严重。那个时候，正常的傻瓜经常对朋友说，上海

的治安状况非常差，他估计整个上海的自行车失窃率大概有百分之七八十那么高。后来，正常的傻瓜搬了新家，住进了一个现代化小区，那里保安工作做得很不错，进出小区都要用专门的磁卡，这样一来，外来的流动人口就少了，自行车自然也不太容易被偷了。所以，正常的傻瓜又高兴地告诉朋友们，现在上海的治安得到了很大改善，自行车的失窃率一下子就降到不足10%了。

正常的傻瓜用自己身边自行车失窃案的多少来估计整个上海的治安情况，根据周围事情的鲜明性来做判断。在他估计上海自行车失窃率的时候，他会想想自己身边有没有发生类似的情况，发生的几率如何。如果自己身边发生的自行车失窃案比较多，就认为上海的治安比较差。这是人们在对不确切事情估计和预测的时候经常会用到的方法，却也可能因此而陷入可获得性误区。

测试

好，现在回到上面的那个人名表。这25人中有男性也有女性，现在请你回忆一下，所列出的人里面，是女性更多还是男性更多？再估计一下，男性和女性到底有多少人：________________（请把你的答案写下来，不准往回看。）

来看看我们的名单，25人中有13名为女性，12名为男性，女性比男性要多。你是不是答对了呢？实际上大部分人都会认为男性更多一些，这是因为列出的男性相比之下名气可能比列出的女性更高一些，就像乔

丹应该比王娟、陆莉这样的名字更具有冲击力一些。所以在看过以后，你能更清楚地记住有李小龙、刘德华、周恩来，这样回忆起来好像男性要更多一些。另外，名单是以男的名字开头的（贝克汉姆），又以男的名字结尾（刘德华），对于一系列的东西，人们最容易记得的是第一个和最后一个。所以事后人们比较容易记起男性的名字，就感觉好像男的比女的多。

> 正常的傻瓜对越明显、越突出、越容易搜寻、越容易想像的东西印象越深刻，所以就以为它们占的比例比较大。

影响可获得性的因素很多，在上述例子中知名度越高，在大脑中的可获得性就越强。可是在现实中，并非多的东西就鲜明，少的就不鲜明。关注明显的东西使人们对特殊而生动的事件印象特别深刻，记忆犹新，而对经常发生的大样本事件却习以为常，这就导致人们对风险的态度发生偏差。

2003年春天，SARS在中国肆虐，报纸、杂志、电视等媒体每天都花大量时间来报道有关SARS的新闻，这段时间市民的注意力也都集中在“抗非典”上，几乎所有人都谈SARS色变，不敢坐公交车，不敢出门逛街。我的一个美国朋友本来打算2003年春天来上海与一家公司做一笔生意，已经定好了所有行程，也请了10天的假，最后还是因为SARS取消了上海之行。之后，他用这空余下来的10天租了一辆车，载着全家人从芝加哥开到佛罗里达的奥兰多度假，往返4000公里。但实际上，如果我们算一下比例关系，就会发现在上海患上SARS而死亡的几率要远远低于从芝加哥开车去佛罗里达来回路上由于车祸所增加的死亡几率。

但朋友仍然认为自己做出了一个正确的决定，殊不知他恰恰主动选择了危险，而且更白白丧失了本来可以赚钱的生意机会。很多人在SARS高峰的时候就这样取消了去中国的旅程，但就算在SARS最厉害的时候，出门染病死亡率仍远远低于在高速公路上开车遇上车祸死亡的可能性。当时在上海，仅仅有两三起SARS病例，而且得到了很好的控制，就算SARS在10天内突然增加到100起，朋友在上海患上SARS的概率也远远小于开车往返于芝加哥和奥兰多遭遇车祸的概率。然而人们却注意并高估了SARS的概率，而低估了车祸这种相对不引人注目却更危险的事件发生的概率。于是一时间很多人都戴口罩而不系安全带。2002年中国因车祸死亡的人数超过13万人，平均每天有300人丧生车轮下。2/3的车祸死亡都是由于不遵守交通规则，如超载超速、酒后驾车、忘系安全带等引起的。据中国吸烟与健康协会统计，去年中国烟民人数约3.2亿，死于和吸烟有关疾病的人数超过100万，也就是说烟草正以每天2700多人的速度，直接或间接地吞噬着中国人的生命！大家应该从中得到一些启示，在记得戴好口罩的同时，也要系好安全带，注意戒烟。

2002年10月的时候美国华盛顿地区出现了一个神秘狙击手，对无辜群众放冷枪，在三周不到的时间里流窜作案，杀死了10个人。一时间人人惊恐莫名，华盛顿及其附近三个州的人们都不敢出门，天天躲在家里。但如果我们能冷静地分析一下几率，就能发现车祸死亡的几率比被狙击手盯上的几率要大一些。美国大约有2.8亿人口，一年车祸死亡的人数是45 000人，即每个人一年内遇上车祸死亡的概率是0.000 016，而在三周之内遇上车祸死亡的概率是0.000 000 9。华盛顿及其附近三个州的人口是1500万，三周死了10个人，这个概率比0.000 000 7要稍微低一些，更

低于三周之内遇上车祸死亡的概率。我们并不是说应该在狙击手逍遥法外、猖獗行事的非常时期依旧毫不设防、招摇过市，但人们对于这一概率较低但印象深刻的事件比概率较高的车祸要明显惊恐得多，这便是可获得性的误区了。

要对付可获得性带来的错觉，我们介绍一种反向调整法。让我们再次回到前面自杀和谋杀的例子。我们的第一感觉往往是谋杀比较多。这时，知道了有可获得性的误区存在，我们就应该检视一下是不是因为我们对谋杀更熟悉、记忆更深刻而高估了其存在的比例。然后，再做相应地反向调整。同样，对于那个男性女性名单，如果我们知道因为男性比较出名而可能会自然地高估男性的数目，我们就知道要把男性的比例调低，女性的调高。虽然我们不能明确告诉你到底要调多少，但反向调整法至少可以给你指出一个调整的方向。

本章小结

正常人做决策经常受到事情鲜明与否或者看上去像什么类型因素的影响而忽视了概率规律，这会导致欠理性的决策行为。

现在知道了这些错觉，希望你在做判断的时候能够回头审视一下自己有没有犯上述这几种违背概率规律的错误，对症下药，让自己少几分正常，多几分理性！

不做正常的傻瓜，你可以做以下改进：

在判断事物的时候，除了关注描述的细节以外，还要注意到集合的基本规律。除了要看它像什么，还要看它是什么的可能性有多大，也就是要注意有没有先验概率。不要让自己被比较显眼的数据事实锚定，而

忽视了它之上还应该加一个事件的先验概率。

在对事物做预测的时候，不要忘记中值回归这个普遍存在的自然规律对事物发展趋势的影响，不要因为忽视中值回归而抱有不切实际的期望。

要知道，正常人会普遍高估令人印象深刻的事件的发生频率，所以要用反向调整法调整自己，以免错误评价其真实比例和重要性。


PDG

第11章

多一定比少好吗

——联合评估与单独评估

客观上讲，我们对一样东西的评价不应该受到与这样东西本身无关因素的影响，也不应该受到评估方式的影响，但事实上这却是难以做到的。我们来看看下面的问题。

测试

你想买一套餐具，偶然在一家日用品商店清仓时看到一套，共有24件，每件都是完好的。

请想像另外一种情形：如果你看到的餐具有40件，这40件中的24件和我们刚刚提到的完全相同，而且也是完好的，此外这套餐具还有8个杯子和8个茶托，其中2个杯子和7个茶托都已经破损了，而其余的都完好无缺。

那么你愿意为哪套餐具支付更多的钱？请做出你的选择：

❑第一套

❑第二套

在对这个实验进行解释之前，先允许我介绍一些基本的知识。仔细想一想，任何评估或判断，要么是在联合评估的环境下做出，要么是在单独评估的环境下做出。所谓联合评估，就是说你在评价一个事物的时候，有明确的另外的事物可以做比较，你可以同时分析这两个或两个以上的事物的利弊；而在单独评估的时候，你没有明确的其他事物可供比较，你只单独评价一个事物。这么说吧，如果你到商店购买新的电视机，

那么面临的是联合评估的情况：各种各样不同牌子、型号、款式的电视机放在一起供你挑选，你可以互相比较，通过比较发现哪个电视机的屏幕清晰度最高，哪个电视机的画质最好，从而形成对不同电视机的评价。而如果你打算从朋友手上购买一台二手电视机的话，你做的就是单独评估，因为这个时候只有一台电视机供你挑选，你没有办法拿它和其他电视机比较。

我对联合评估和单独评估的问题进行了研究。实验发现，在联合评估的时候，也就是人们同时看到这两套餐具的时候，人们愿意为第二套（即40件餐具）支付更高的价钱。这个结论是很正常的，因为尽管这40件餐具中有2个杯子和7个茶托破损了，但是和第一套比起来，它不光具备了第一套的24件，而且还多了几只完好的杯子和茶托，所以价值要高于只有24件的第一套餐具。但是，在单独评估的时候，结果竟然截然相反！在人们分别看到餐具的时候，也就是说在他们只知道其中一套餐具的情况下，他们平均愿意为第一套餐具支付比第二套更高的价钱。尽管第二套餐具比第一套多出了6只完好的杯子和1个完好的茶托，人们愿意支付的钱反而少了。仔细想想看，到底24件和31件（9件破损的不计在内）算多算少，如果不互相比较是很难判断的，但是餐具到底完好无缺还是已经破损是很容易判断的。在单独评估的情况下，人们无从知道餐具的件数是多是少，所以他们主要根据容易判断的线索，也就是餐具的完整性来做决策。

让我们再来看看下面这个实验。

测试

你是一个音乐专业的学生，想在一家旧书书店买一本音乐字典。现在有两本字典可供选择：

	字典A	字典B
词条数目	1万	2万
有无破损	没有破损，全新	封面稍有破损，其他部分全新

想像两种情况：第一种情况下这个旧书书店同时有两本字典出售；第二种情况下书店只有字典A或者只有字典B。

在这两种情况下，你分别愿为这两本字典出多少钱呢？请写下你的答案：__________

实验结果表明：在第一种情况下，即联合评估时，人们愿为封面稍有破损，而词条数目多一倍的字典B支付更高的价格，也就是说字典B卖得好。而在第二种情况下，即单独评估时，人们却觉得词条数目少但封面完好无损的字典A更好，愿意为字典A支付更多的钱。

让我们仔细地把这个实验分析一下。字典A和字典B都具有两个特征：词条数目和有无破损。在词条数目方面，字典B比字典A好，在有无破损方面，字典A比字典B好。那么，对于字典来说，哪个特征更重要呢？自然是词条数目了。在联合评估的时候，人们只要对两本字典稍做比较，就可以很容易地知道字典B应该比字典A价值更高。

可是，到了单独评估的时候，人们就遇到了一个问题：他们虽然知

道词条数目对一本字典的价值来说是重要的，但是由于没有比较，没有参照的信息，人们很难知道1万条词条是多是少，同样也不知道2万条词条是多是少。所以，在词条数目上，人们单独评估时字典B的词条数目并不比字典A占优势。而另外一个特征——有无破损——则是一个容易评价的因素。即使在没有比较的情况下，封面破损也是个很明显的缺点，当然比不上封面完好无损的字典。因此，在封面有无破损这个特征上，字典B吃了亏。因此，在单独评估的时候，就出现了和比较判断下截然不同的结果，词条数目少的字典A反而更受欢迎。



正常的傻瓜在单独评估时往往会被那些容易评价但不是特别重要的特征所影响，从而做出失误之举。

总结上面的分析，实际上我们在阐述这样一个观点：在单独评估中，有些特征是容易评价的（比如有无破损），有些特征是难以评价的（比如词条数目），人们往往会关注那些容易评价的因素。在联合评估的时候，由于可以互相比较，所有的特征都是容易评价的。但是，在单独评估的时候，人们会被那些容易评价的特征所影响而做出欠理性的决策，而很多情况下难以评价的特征对评价人来说更有价值（比如词条数目）。

那么，什么样的特征容易评价，什么样的特征难以评价呢？一个特征的可评价性取决于人们对这个特征的了解，比方说有效值的范围、正常状态下的数值、数值的分布情况等。如果人们不了解这些，就无法确切地知道某一个特征值到底是大还是小，因而也就无法做出判断。当然，说一个特征难以判断不是说人们不知道这个特征的值是多少，而是说人们不知道这个值到底是大是小，是好是坏。比方说，我告诉

你安卡拉的一家酒店标准单人间价格是60美元，你觉得贵不贵呢？因为你对安卡拉的消费不了解，所以很难判断这个价格是贵还是便宜。同样的道理，在单独判断时，如果你不知道一般的音乐字典有多少词条，那么你就无法判断1万词条是多是少，当然，你也无法判断2万词条是多是少。

测试

假设你在考虑是不是买一辆ABC牌的轿车。此轿车的外观和性能均与尼桑蓝鸟相似。有一个知名并可靠的市场调研公司对5000名ABC车的拥有者进行过一次满意度调查，其结果是82%的人对此车满意，18%的人对此车不满意。你的哥哥在一年前正好也买了一辆ABC车，在这一年中他用此车开遍了全国各地，累计里程已达到6万公里，但此车性能依旧卓越，从未出过一点小毛病。你哥哥曾经开过尼桑蓝鸟，他认为ABC的性能比蓝鸟还好，他对此车赞不绝口。现在这种型号的车价格为18万人民币。你会买这辆车吗？请做出你的选择：

❑购买

❑不购买

测试

假设你在考虑是不是买一辆ABC牌轿车。此轿车的外观和性能均与尼桑蓝鸟相似。有一个知名并可靠的市场调研公司对5000名ABC车的拥有者

进行过一次满意度调查，其结果是88%对此车满意，12%对此车不满意。你的哥哥在去年也曾经买过这辆车，在这一年中，这辆车给他带来了不少的麻烦，车买了不久，就有一次在高速公路上突然抛锚停车，你哥哥差点被后面驶来的车辆撞死。修好不久，有一次雨天开车时刹车失灵造成车祸，你哥哥受了伤，到现在此事仍未解决，你哥哥的伤情也未痊愈。这种型号的车现价为18万人民币。你会买这辆车吗？请做出你的选择：

❏购买

❏不购买

虽然在这里把这两个问题写在一起，但我们还是想请您做一个单独评估。有实验发现，在单独评估的时候，人们在第一种情况下更倾向于购买ABC车，而在第二种情况下购买的人数相对少得多。满意度82%和88%在单独评估的时候差别并不大。从个人来讲，哥哥的遭遇和建议自然要比一个随机抽样的人的意见更可靠；但是，一个信息的可靠程度不仅取决于信息的来源，还取决于信息来源的样本量的大小。毕竟，哥哥的经历只是个别案例，而调研是由5000人的样本构成的。5000个人回答问卷，82%和88%的差别就意味着第二种情况下对ABC车满意的人要比第一种情况下多出300



> 在单独评估时，正常的傻瓜往往会受到极端个别案例的影响，而忽视基于大样本的更科学可靠的统计数据。
>
> 不做正常的傻瓜，你就不能忽视统计数据，应该尽可能地寻找可比较的参照信息，降低重要因素的评估难度，从而使你的决策更理性。



人。虽然调查是随机的，但是5000人的6%要比你哥哥的意见可靠得多。所以，尽管事实上82%和88%的差别是难以评价的因素，但这并不意味着你在做决策的时候可以忽略它。为了使决策更为合理，在单独评估的情况下，应该尽量寻找一些参考信息，从而使你能做一个类似于比较评价的判断。

下面让我们来测验一下你是否理解了联合评估和单独评估的规律：

测试

太平洋上有一个岛A遭受台风侵袭，联合国需要决定到底给这个小岛支援多少钱。假设这个岛上有1000户居民，60%居民的房屋都被台风摧毁了。作为联合国官员的你，需要决定联合国应支援款项的数额。

假如另外还有一个受到台风侵袭的岛B上有18000户居民，其中有5%居民的房子被摧毁，联合国也需要给予支援。

那么究竟哪个岛获得的援助应更多呢？请圈出你的答案：

岛A:	岛B:
有1000户居民	有18000户居民
60%居民的房子被毁	5%居民的房子被毁

我们对这个问题进行了调查，结果是这样的：在联合评估的时候，大多数人认为岛B应比岛A得到更多的援助；而在单独评估的时候，人们却认为岛A应该得到更多的支援款项。

居民的人数是难评价的因素，因为人们一般来说不知道一个太平洋

小岛居住多少居民；而百分比是一个相对容易评价的因素，很显然，60%多，5%少。另外，你也知道，决定援助金额的主要因素还是受灾的人数。在联合评估的时候，你可以知道岛A的受损房屋数是600（1000×60%），岛B受损房屋数是900（18 000×5%），比较一下，岛B有更多的房屋受损，理应得到更多的援助。而在单独评估的时候，受灾人数是600或900到底是多是少很难说清楚，所以人们就依靠相对容易评价的因素，也就是百分比来决定援助的金额，因此岛A获得的援助更多。

少比多好？！

如果现在有两杯哈根达斯冰淇淋（见图11-1），冰淇淋A有7盎司，装在5盎司的杯子里面，醇香浓郁的冰淇淋眼看快要溢出来了；冰淇淋B有8盎司，装在10盎司的杯子里，还没有到杯沿，看起来装得不满。那么，你愿意为哪一杯冰淇淋支付更多的钱呢？如果说你喜欢冰淇淋，那么8盎司的冰淇淋比7盎司的多；如果你喜欢杯子，那么容积10盎司的杯子比5盎司的杯子大。所以不管从哪个角度来说，都应该是愿意为冰淇淋B支

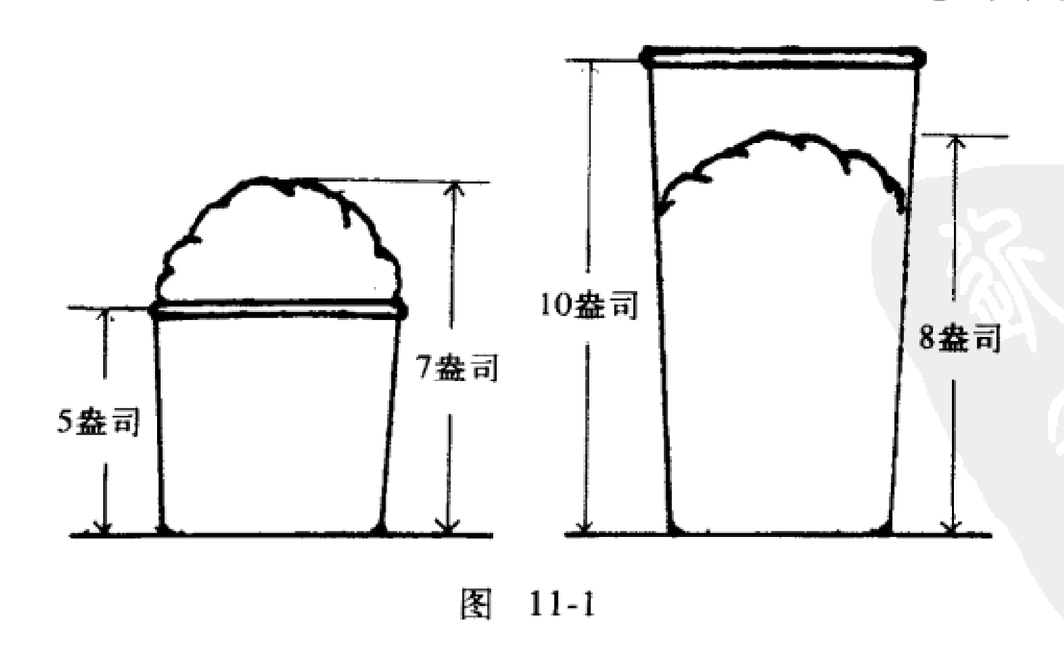


图 11-1

付更多的钱。但是，我们的实验表明，在单独评估的情况下（即人们不能把这两杯冰淇淋放在一起比较的情况下），人们反而愿意为冰淇淋A多付钱，平均来讲，人们愿意花2.26美元买冰淇淋A，但是只愿意用1.66美元买冰淇淋B。

这个实验实际上表明——少比多好。在这个出人意料的现象背后，真正的原因是什么呢？研究发现，人们在做决策的时候，通常不是像传统经济学所说的那样判断一个物品的真正价值，而是根据一些比较容易评价的线索来判断。在这个实验中，人们就是根据冰淇淋到底满还是不满这个容易评价的线索来决定给不同的冰淇淋支付多少钱。这种行为导致的一个结果就是人们有可能在一个不够好的物品上花费更多的钱。这里说的“容易评价的线索”就是我们在前面介绍的易评价特征，在这个实验里，就是冰淇淋装得满还是不满。

至于餐具的例子，人们是这样考虑的：餐具的数目是一个相对难评价的因素，如果没有比较，对人们来说并不具有太大差别；而另外一个因素，餐具是否完好无损却是相对容易评价的。购买餐具的人在单独判断的时候主要根据餐具是否完好无损这条容易评价的线索来评价。这又是一个少比多好的例子。这两个例子不仅说明了联合评估和单独评估会带来不同的结果，甚至对我们做人也有一定的启示。每个人的生命都是有限的，我们很难在有限的生命里既做很多事情，又把每一件事情都做得很完美。你可以做很多事情，但也许会有那么几件事情做得不是那么好；你也可以少做点事情，但把每件事情都做得很好。从冰淇淋和餐具的例子可以得到这样的启示，做人不要贪心做很多事情却做错几件，宁愿少做一点事情却把每件事情都做好。

联合还是单独

经过前面的那么多例子，你应该已经可以发现，做单独评估可能会导致我们做出欠理性的选择和判断，所以我们应该尽量做联合评估。但是，不是在任何情况下都应该做联合评估的。事实上，有些消费方面的欠理性决策恰恰是由于联合评估产生的。让我们来看看下面这个问题。

测试

给你看两张一模一样的8寸照片，其中一张是用300万像素的数码相机拍摄的，另外一张是用800万像素的数码相机拍摄的，你可以分辨出其中的区别吗？请做出你的选择：

❑能

❑不能

现在大家买数码相机，最关注的因素就是相机的像素，许多人都觉得自己一定可以分辨出高像素与低像素相机拍出的照片之间的区别。我曾经在EMBA班级做过这样的实验，用300万像素的相机和800万像素的相机分别拍两张照片，放大到10寸以后让学员区分。不管是在联合评估情况下还是在单独评估情况下，他们都分不出300万像素照片和800万像素照片之间的区别。通过实验我发现，大多数人无法在单独评估的情况下区分100万像素照片和800万像素照片，即使在联合评估情况下，也只能分辨出非常细微的区别。事实上，当像素上升到300万以后，10寸大的照片可以看出的区别几乎是微乎其微的。尤其是我们平时用照相机拍照，

做的都是单独评估，这种差别就更加注意不到了。

然而大多数人在购买数码相机时还是以高像素为追求目标，正常的傻瓜也不例外。有一次，正常的傻瓜买了一个800万像素的数码相机，但是觉得拍照片的时候有点慢，就拿来让我帮他调一下。于是我把他的相机像素设定在300万上。后来我听到正常的傻瓜拿着他拍的照片向朋友们炫耀说："你们看，我的相机拍出来的照片多么清晰啊，到底是800万像素的呢。"我听了觉得好笑，就告诉他其实我一直帮他把相机设定在300万像素上。正常的傻瓜听后觉得非常没面子，但是他很快又兴高采烈地说："你们看我的相机多好啊，连300万像素拍出来的照片都那么清晰。"

还有一个类似的例子与香水有关。许多白领女性都愿意花上五六百元去买一瓶名牌香水，她们不仅相信名牌香水的味道比一般香水好闻，而且坚信别人也会闻得出她们用的是名牌香水。我曾经找来一批自称对香水很熟悉的白领女性，请她们帮我做一个香水实验。我蒙上她们的眼睛，把各种类型的香水喷在餐巾纸上让她们闻。结果我发现除非是她们自己用惯的已经记住味道的香水，她们对其他香水的分辨能力远远没有自己以为的那么强。在联合评估的情况下，她们的确可以分辨出五六百元的香水和几十元的香水，但是区分不出五六百元的香水和三四百元的香水。等到做单独评估的时候，她们甚至分辨不出五六百元的高档香水和几毛钱买来的香味餐巾纸的味道。

有些东西，买的时候是做联合评估的，但回家真用的时候却是做单独评估。比如买钢琴，在你选择买哪台的时候做的是联合评估，可以同时比较几台钢琴的音色，但等到买回家弹的时候，只能做单独评估。在购买这些东西的时候，我们往往会太注重购买时联合评估的结果。

正常的傻瓜是一个音响发烧友，有一次他到一家音响店去买音响，有两套音响进入了他最终的选择。这两套音响价格相当，其中一套式样比较漂亮，和正常的傻瓜新装修好的家比较匹配；而另一套音响样子比较老式，和正常的傻瓜家里的布置不太协调。为了在这两套音响中做一个选择，正常的傻瓜带了自己最喜欢的唱片来到了安静的试音室。在那里，这两套音响都被连接在一个公放上面，只要正常的傻瓜按一下手中的按钮，音乐就会在这两套音响之间转换。用这个方式比较，正常的傻瓜发现那套样子老式的音响在音质方面要比那套漂亮的音响稍微好一点。他想，买音响最主要的就是看音质好坏，至于外表却是无关紧要的。因此，正常的傻瓜最后选择那套式样老式的音响买回了家。可惜好景不长，这套音响买回家以后正常的傻瓜发现它与家里的摆设完全不配，正常的傻瓜新装修好的现代简洁的家放上这么一套老式音响显得非常不伦不类。不仅爱人和女儿嫌这套音响不好看，影响了家里的整体感觉，就连正常的傻瓜自己也对这套音响越看越不顺眼，开始后悔当初没有选择那套漂亮的音响。终于有一天，这套音响被搬入了储藏室，永远被打入了冷宫。事实上，在试音室里辨别出的一点点音质上的区别是不易评价的因素，在你回家听的时候是根本没有影响的；而音响的式样是易评价因素，如果与整个家庭装潢风格不匹配就会非常显眼，让人难以忍受。

奚氏相亲原则

现在让我们来看这样一个有趣的问题：如果你是个女孩子，前些天朋友给你介绍了个男友，听朋友说他是个不错的人。你们素未谋面，约定今天碰面。在这个节骨眼上，第一印象很重要，尤其是女孩子的相貌。

你精心打扮了一番，正准备出门，碰巧室友也有空，你盘算着是不是要带室友一起去，好让她帮着参谋参谋。下面让我们来想像4种情形：

（1）你美，室友丑。

（2）你丑，室友美。

（3）你和室友都美。

（4）你和室友都丑。

对于（1）、（2）两种情形，我们在上文中其实就能得到答案：如果你美，她丑，那就带她一起去，因为在联合评估的过程中，你的优势要比单独评估（即你一人去）时更突出；但是如果你丑，她美的话就不带她去，免得你在她面前相形见绌。

但是对于（3）和（4）的情况如何是好呢？

我曾经和同事莱克勒克（France Leclerc）做过类似的研究，结果发现了一个非常有趣的规律。整体质量不相上下的两个选择，在单独评估和联合评估时会有不同的效果。具体而言，对于“你们俩都美”的情况，你应该选择一个人去，因为男士在单独评估时，会将你和他日常见过的其他女孩子比较，这样一来，漂亮优雅的你就比较有优势；而如果带了美丽的室友同去的话，他做的就是联合评估，他的目光就停留在你们俩身上，很有可能在你们两人之间比来比去，没准儿还会发现你们相对的不足。而对于“你和室友都丑”的情况，你们应选择一起去。如果一个人去的话，那很有可能你就毫无希望了。而如果和室友同去的话，他就是在你们之间做联合评估，从而能看到你们两人的相对优势，对你来说起码还是有机会可言的。

因此，我总结出的奚氏相亲原则是：

（1）在你美，她丑的情况下，应该选择带她一起去。

（2）在你丑，她美的情况下，应该一个人去。

（3）在你和她都美的情况下，应该一个人去。

（4）在你和她都丑的情况下，应该两人一起去。

但是，如果你的脖子上有一块青青的胎记，很显眼，而室友却没有，你担心这块胎记会影响那位男士对你的看法。而同时相比室友而言，你对自己广博的知识面又是很有信心的。此时你应该选择带室友同去吗？让我们来分析一下，现在你和室友同时有两个被评价的特征——难评价特征，即知识面，和易评价特征，即胎记。胎记印在脖子上是很明显的，有和没有都能很容易地判断，所以在易评价特征上你是有点吃亏的，如果你一个人去的话，男士一眼看到你脖子上的胎记，可能会对你的印象打点折扣。但是对你的知识面，他却无法知道究竟怎样才算是渊博的，考虑到要突出你这个占优势的难评价特征，应该选择和室友同去，在你们畅谈古今中外之时，方能显示出你的才华和魅力，而这时你脖子上的胎记也就显得无足轻重了。因此：

（5）如果你在难评价特征上优于室友，却在易评价特征上不如她的话，应该带她一起去。

但是，如果情况刚好相反呢？你的知识面并没有室友渊博，而室友的脖子上有块明显的胎记，很影响她的外貌，而你却干干净净的。此时你就要一个人去了，要在被单独评估的环境下突出自己的优势。

（6）如果你在难评价特征上劣于室友，却在易评价特征上胜过她的话，应该一个人去。

这样的原则并非仅适用于相亲当中，其实它可以被广泛地应用于求



职、产品促销等方面。就拿产品销售而言，假设你是一家家电制造商营销部经理，你正为公司开发的新产品“随身看”（一种便携式小型电视机）推向市场应该采取何种渠道而发愁。主要原因是你知道市场上目前还有另外一家公司也在生产该种产品，幸运的是，目前市场上也就你们两家公司在生产这种产品了，你们没有其他的竞争者。现在你们双方都即将把产品推向市场。营销渠道是固定的，你可以选择和竞争对手的产品在同一个柜台销售，也可以选择在不同的地点销售。你正为这事拿不定主意。用我们的原则试着分析一下，假设有6种情况，看你究竟符合哪一种，然后采取相应的方法。

（1）如果认为己方产品明显优于对方产品，应该采取与其在同一渠道销售的策略，由此在消费者选择时，通过联合评估，更突出自身优势，以期牢牢地占领市场。

（2）如果认为敌强我弱的话，则选择与其在不同渠道销售，以避免由于比较而突出劣势。

（3）如果敌强我也强，则应该选择在不同的渠道销售，以避免撞车。因为如果在一处的话，消费者在联合评估时难免会挑点各自的毛病，可能会发现一个品牌相对于另外一个品牌的缺点，反而会降低“随身看”的吸引力，搞不好弄个两败俱伤。

（4）如果双方的竞争力都不是很强，那应该选在同一渠道销售。如果两种随身看都比顾客单独评估时使用的参照标准差，那么把随身看摆在一起出售可以使消费者的目光停留在这两种产品上，在互相比较的时候会发现商品的一些优点，可能对双方来说都是有希望的。而如果消费者是单独评估的话，可能会拿随身看与电视机比较，从而突出了“随身

看”各方面的缺点。而在两个“随身看”之间进行联合评估时，则可以避免这一点，双方能够获得互相提升。

(5) 如果己方产品和对方产品都有两类特征——一类是难评价的特征，如机器的重量、存储容量等，另一类是易评价特征，如有没有收音机功能等。当己方产品在难评价特征上优于对方，却在诸如有没有收音机功能等易评价特征上不如对方，应该选择与对方在相同的地点销售，即争取被比较评价。因为如果是被单独评估的话，消费者光从功能的多少上就对对方产品有了好感，但是在单独评估时他们无从知道重量上哪个更轻便，或者多少容量的存储量是好的，也就无法知道己方产品的优点。而在联合评估时，消费者就能清楚地判断出两种产品的优劣，而最终可能选择实用性更强的己方产品。

(6) 如果己方产品在易评价特征上占优势，却无法在难评价特征上与对手相抗衡，则应该避免被联合评估。

本章小结

我们在本章中主要讲了评价的两种方式——单独评估和联合评估。正常人在单独评估时，往往会被那些易评价但不是特别重要的特征所影响，从而做出失误之举。所以为了更理性些，你应当尽可能地寻找可比较的参照信息，将难评价因素变得易评价些，从而使你的决策更理性。

而如果要推销自己或者推销产品的话，应考虑与竞争对手之间的强弱关系。在敌强我弱或者敌强我强时，应尽量创造单独评估的环境让评价人判断。而如果是敌弱我强或者敌弱我弱时，则应尽量创造联合评估的环境让评价人对你进行判断。如果你和竞争对手在难评价特征和易评



价特征上各有千秋，则应视不同情况而定，具体原则如下：

（1）如果我比竞争对手强，应该争取被联合评估。

（2）如果我比竞争对手弱，应该避免被联合评估。

（3）如果我和竞争对手都强，应该避免被联合评估。

（4）如果我和竞争对手都弱，应该争取被联合评估。

（5）如果在难评价特征上我强于对手，但在易评价特征上不如对手，则应该争取被联合评估。

（6）如果在难评价特征上我不如对手，而在易评价特征上强于对手，则应该避免被联合评估。

第12章

抓住老鼠的一定是好猫吗

——结果偏见

结果偏见

测试

正常的傻瓜曾经辉煌一时，担任过一家小公司的总裁。他的公司有两个不同部门的经理，分别为甲经理和乙经理。他们各自的部门都有一些钱可以进行投资。有一年年初，甲经理和乙经理分别面临两个投资选择，A项目和B项目，并且他们每人只可以从这两个项目中选择一个。乍一看，A项目和B项目都非常诱人，但经过仔细分析就会发现，A项目有60%的可能性可以盈利100万元，有40%的可能性会损失100万元；B项目有40%的可能性可以盈利100万元，有60%的可能性会损失100万元。两个经理都面临着两个项目的选择，甲经理经过仔细分析后，把自己部门的资金投入到了A项目中；乙经理没有经过仔细分析，随意将自己部门的资金投入到了B项目中。但到年末的结果却是，A项目失败了，B项目却成功了。于是最终，甲经理由于投资A项目而给公司造成了100万元的损失，乙经理由于投资B项目而给公司带来了100万元的盈利。

作为这家公司的总裁，正常的傻瓜手上有一笔固定数额的奖金可以在甲乙两位经理之间进行分配，奖金的数额是10万元。正常的傻瓜必须决定把大部分的奖金奖励给哪个经理。请你想一想，如果你是正常的傻瓜，你将如何分配？你如此分配的理由又是什么呢？请选出你对奖金分配的选择并列出你的理由：

❑大部分给甲

❑大部分给乙

理由：

经过一番考虑以后，正常的傻瓜决定把大部分的奖金奖励给乙经理。在他看来，把大部分奖金奖励给乙经理是有充足理由的。正常的傻瓜把他奖励乙经理的理由一一罗列：

第一，抛开其他所有因素，单单从最终的结果来看，乙经理投资的B项目为公司带来了100万元的盈利，而甲经理投资的A项目却给公司带来了100万元的亏损，以成败论英雄是常理，现在大部分的企业也都是这样做的，所以我们公司也应该遵循这个常理。

第二，虽然甲经理选择的A项目成功可能性比较大，而乙经理选择的B项目成功可能性比较小，但这并不能说乙经理的选择是错误的。事实上，做企业本身就是一个不断冒风险并且从风险中取胜的过程，乙经理从成功概率比较低的B项目中为企业带来100万元的盈利就是这样一个险中取胜的例子。

第三，从A项目和B项目的比较来看，A项目本身成功概率比B项目高。乙经理开始随意地选择了B项目，他的起点要比仔细分析后选择A项目的甲经理低。但是最后乙经理却取得了成功，这说明乙经理一定在项目进行的过程中做了努力；而甲经理开始的起点比较好，结果却失败了，说明他在项目进行过程中不够努力。

第四，甲经理选择A项目是经过仔细分析的结果，这种仔细的态度当然是值得鼓励的，可惜分析的结果却是给公司带来100万元亏损；而乙经理在没有分析的情况下随意选择了一个成功概率低的项目却可以获得最后的成功，这或许是因为乙经理运气特别好，也或许是因为乙经理这个人在投资上特别有灵气。不管怎么样，有运气有灵气就等于有本领，只要这种运气和灵气可以帮助公司赚钱，我们就应该鼓励。



第五，虽然我们知道甲经理做选择的时候是很谨慎仔细的，而乙经理的选择却是随意的，从过程的角度来看，也许甲经理的过程比乙经理更加科学。可是过程是难以衡量的，过程的信息不一定可靠，而结果是鲜明可靠的。因此，我们只能基于可靠的结果来进行奖励，当然应该把大部分的奖金给乙经理。

第六，对于一个公司的管理者来说，进行奖励并不单纯是奖励甲经理和乙经理两个人。奖励取得好结果的人是给公司中的其他员工一个信号，告诉他们在我们公司里，怎样的行为是被鼓励和被肯定的。利润最大化是企业经营的根本目的，我们公司鼓励和肯定的当然是给公司带来盈利的行为，这是毫无疑问的。如果我把大多数奖金给了甲经理，这会让公司中的其他员工以为给公司带来损失仍可以受到奖励，而给公司带来盈利却只能得到小部分，这样就造成了信号上的混淆，那不是要天下大乱了嘛。

第七，从长远的角度来看，奖励结果和奖励过程是等同的。如果乙经理这次是靠运气获得了成功，那么下次如果他还是那么随意，就不一定能再次成功了；相反，甲经理这次经过仔细分析还是失败了，但是如果他的分析过程是对的，那么以后他继续这样仔细分析，总是会获得成功的。等到下次甲经理通过仔细分析获得成功而乙经理运气不佳而失败的时候，我再奖励甲经理，这也是合情合理的。所以每次总是奖励结果从长远来看也就等于奖励了过程。

列举了以上这七个理由之后，正常的傻瓜相信把大部分奖金奖励给乙经理是毫无疑问的。回头看一下你的选择，和正常的傻瓜的选择是一样的吗？正常的傻瓜列举的奖励乙经理的七大理由是不是正说出了你的

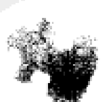
心声呢？

正常的傻瓜所列举的把大部分奖金给乙经理的七个理由的确是有道理的，大多数企业管理者在面临这样的选择时也会把奖金的大部分奖励给为企业带来盈利的乙经理。这七大理由是正常人的理由，它们自有道理却并不完美，并非无懈可击。随着企业的发展，从未来管理的角度看，这七个正常人的理由还是存在一点问题的。事实上，本书本身就是着眼于正常人思维上可能存在的不足，帮助正常人向更加完善的理性决策者的方向靠近。

现在让我们来逐一看看这七大理由，看看奖励乙经理的理由是不是真像正常的傻瓜以为的那样无懈可击。

第一，以成败论英雄的确一直被认为是常理，事实上大多数企业也是这么做的。可这是不是就意味着正常的傻瓜的企业也要遵循这个常理呢？事实上，许多常理并不是真理，大多数企业这么做也未必是对的。在第4章讲过于自信的时候我曾经提到一组数据：对美国市场多年的数据进行研究后发现，大致有61%的企业在创立5年内退出市场；有79%的企业在创立10年后退出市场，以失败告终。失败企业的数量要远远大于成功企业的数量。因此，如果你的企业只是想和大多数企业一样，那么你的企业必将和大多数企业一样以失败告终。常理不一定是最好的，大多数的作为也不一定是正确的。

第二，企业面临许多不确定决策，的确是一个风险经营的过程。但是风险有好有坏，并非所有的风险都值得去冒。从A、B两个项目本身的情况来看，B项目的期望值是负的。一个理性的企业经营决策者是不应该去选择一个期望值为负的项目进行冒险的。



第三，乙经理的起点比较差，结果却成功了，但这并不能说乙经理一定在项目进行过程中做了很多努力。许多事情的成败取决于随机因素，并非都可以找到原因。但是人们往往不愿意承认有时事情的成败不能人为控制却取决于随机因素，总希望可以找出一些原因来解释。因此，正常的傻瓜认为乙经理的成功一定和他自己后来的努力有关系，这是没有任何根据的。

第四，正常的傻瓜认为乙经理有运气有灵气就等于有本领。这样的论点是不正确的。运气与灵气往往是灵光一闪，可以带来这次的成功却不能确保以后的成功。而真正的本领可以确保公司长远盈利的能力，这种本领我们在乙经理身上并没有看到。

第五，结果比过程更加可靠，所以要奖励可靠的东西，这个理由是不错的。我们应该尽量基于可靠的信息来做决策。但是过程却未必是不可靠的。卓越的企业与一般企业的区别就在于是不是有记录并监督过程的机制，而卓越的企业管理者与一般的管理者的区别就在于他有没有能力看得懂过程。

第六，奖励是一个信号。我们首先应该明确企业进行奖励的目的，一个企业进行奖励起码是为了以下几个目的：给别人看，鼓励好的行为，改变坏的行为，影响员工的去留。企业的奖励与奥运会的奖励是不同的，奥运会的奖励更类似于作秀，只以结果论英雄自然无可厚非，但企业的奖励却不简单是作秀。企业的奖励要给员工一个导向，让员工知道什么样的行为是好的，什么样的行为是不好的。从甲经理和乙经理两个人的行为来看，企业肯定应该鼓励甲经理的仔细分析而批评乙经理的随意冒险。我们不妨再想一想，也许奖金分配会影响到两个经理的去留意向。

如果得到奖金多的那个经理将留在企业，得到奖金少的那个经理会辞职，那么请想一想，你更愿意把哪个经理留下来呢？我想大多数人都希望留下甲经理吧。

第七，的确，从长远来看，奖励结果就等于奖励过程。但是，任何结果都等于过程与随机因素也就是运气的和，其中过程是可控的，是可以通过改进而更加完善的，而随机因素和运气是我们不可控的。如果我们只奖励结果，就相当于把一部分的奖励浪费在了不可控的随机因素上，而奖励过程却是对可控因素的直接奖励。当然，前提是企业中有记录过程、监督过程的机制，企业的管理者也愿意去看过程。

现在你可以发现，正常的傻瓜奖励乙经理的七大理由并非无懈可击。在这里，我并不是要告诉你到底应该把大部分奖金给甲经理还是给乙经理，事实上，对于这个问题，不同的企业的确有不同的答案。我主要关注的是正常的傻瓜和大部分正常人提出的给乙经理大部分奖金的理由，看看这些理由中有多少是合理的成分，又有多少是不合理的。如果你还对这个问题有疑问，那么我们再来看一个例子：

测试

如果有一天你变得非常富有，富有到想去购买一支足球队。现在有两支足球队可以让你挑选，一支是蓝队，一支是黄队。为了决定到底要买哪支球队，你打算看这两个球队踢一场比赛。比赛开始以后你发现黄队队员的士气很高，配合也比较默契，防守颇有章法，进攻一直非常猛烈，整场比赛几乎都压着对方踢，有好几次射门的机会，可惜运气不佳，



不是踢到了门柱就是被门梁弹了回来。而蓝队几乎没有什么进攻的机会，队员之间的配合也屡次出现失误，防守也是漏洞百出，整场比赛下来一次射门的机会都没有。90分钟比赛结束后，两队以0比0打平，按规定进入了点球决胜负的阶段。在踢点球的过程中，蓝队以5比4胜出。那么请问你愿意买哪支球队呢？请做出你的选择：

❑黄队

❑蓝队

我想大多数人都愿意买黄队，对吗？如果这是在世界杯的赛场上，那么得到奖杯的自然是最终获胜的蓝队。但若是要买球队，你一定想买一支实力强劲的球队。从整场比赛来看，黄队的实力明显优于蓝队，而最后点球胜负的结果更多的是受到运气也就是随机因素的影响，你不会也不应该因为随机因素而买蓝队，对吗？但是你决定买黄队有两个条件，第一个条件是你坐在球场里看球；第二个条件是你看得懂足球。如果你没有耐性坐在球场看球，或者你看不懂足球，那么就只能根据最后结果选择实力不济的蓝队了。从这个角度上说，这个例子和之前奖励甲经理还是乙经理的问题很相似，企业进行奖励的目的不光是作秀，还要考虑到奖励会给其他员工带来的导向作用和对员工去留的影响，要考虑到企业的长久发展。而一个好领导区别于一般领导的两点也正在于此：有耐心设计机制来记录和监督过程，并且能够看得懂过程。

到底是把大部分奖金给甲经理还是给乙经理？我想这个小小的选择也可以影射出社会的变迁和市场经济的发展状况。在20世纪90年代后期我刚回国上课的时候，绝大多数人都选择把大部分奖金奖励给乙经理；

现在，随着时间的推移，越来越多的人会选择把大部分奖金给甲经理。这是因为早些年，在中国市场规范相对而言不是那么完善的时候，有许多人都是靠运气成功的；但是随着市场经济的成熟和完善，靠运气成功的可能性越来越小，越来越多的人开始相信科学的过程是成功的保障。

后视偏见

测试

2003年的春天，中国很多地方发生了SARS疫情。我曾经向正常的傻瓜提出过一个问题，假设现在是2003年5月，让他预测一下中国能不能在一年以内控制住SARS，也就是说到2004年5月，SARS是否已经被控制住。如果我让你站在2003年5月的时点上预计中国是否能在一年内控制SARS，你会如何预计？

❑SARS能在一年内得到控制

❑SARS不能在一年内得到控制

正常的傻瓜听了我的问题以后不假思索地回答说："当然可以，我当时就觉得SARS肯定可以在一年内被控制住。"我曾经拿这道题问过不少人，大多数人的回答也和正常的傻瓜一样，都认为自己在2003年5月就认为SARS可以在一年内得到控制。你的答案是不是也和他们一样呢？当然大家都知道，事实上SARS的确在一年内就得到了完全的控制，SARS引起的恐慌已经成为了过去。但是在2003年5月，我做过调查，问了不少人



中国能不能在一年内控制住SARS。当时，大多数被我调查的人都告诉我，他们认为SARS不能在一年里被控制。

在事情发生了以后，人们往往会认为自己在事情发生之前就可以预测到，其实在事先他们未必可以如自己想像的那样如此准确地做出预测，这就是后视偏见，也就是人们常说的“马后炮”。

仔细想想，其实后视偏见在人们的生活中非常普遍。正常的傻瓜是一个篮球迷，每次有他所喜欢的球队比赛，他一定会坚守在电视机前目不转睛地观看。这天晚上，正常的傻瓜又坐在电视机前紧张地看篮球赛。这场比赛异常激烈，两队的实力不相上下。此时比赛已经进行到了第四节的最后一分钟，比分是110比113，正常的傻瓜钟爱的球队以3分之差暂时落后。在这临近结束的几十秒钟里，正常的傻瓜和场上的篮球运动员们一样聚精会神，连妻子在隔壁房间叫他的名字都充耳不闻，一心盼望着自己钟爱的球队可以在最后关头反败为胜。终于，裁判的一声哨响宣告比赛的结束，也打破了正常的傻瓜的期望。他所喜爱的球队最终以112比115落败。正常的傻瓜长叹一声：“输了，又输了。”这时，爱人从卧室里走了出来，看到正常的傻瓜沮丧的表情，就问他是不是球队又输了。正常的傻瓜对爱人说：“我一开始看比赛就知道今天要输了，一看那样子就不在状态嘛，你看，现在果然输了。”

有一次，正常的傻瓜和朋友一起开车到浙江旅游。浙江的秀丽山水让他们流连忘返，两人决定再开车多玩儿一天。于是那天，他们开车来到一个地图上没有标明的地方。出现在他们面前的是一条岔道，两个人都不太清楚到底是左边的路还是右边的路会通往他们的目的地。朋友看了看四周以后对正常的傻瓜说，我看应该走左边的路。正常的傻瓜当时

没有提出反对意见，于是两人就沿着左边的路开了下去。15分钟以后，他们发现自己正身处一片树林之中，周围没有路也没有游人，很显然，他们是迷路了。朋友着急地问正常的傻瓜现在该怎么办，正常的傻瓜忽然愤怒地大声对朋友喊道："我早就知道应该走右边那条路的，都是你走错了路。"

> 正常的傻瓜有后视偏见，在事后以为自己事先就可以预测到事情的结果，而事实往往并非如此。

想一想，你的身上是不是也曾经发生过与正常的傻瓜类似的例子。当你的朋友投资失败以后你告诉他，你早就知道这个投资项目不容乐观；当一个新产品的推广计划成功以后，你对下属说你一开始就看好这个产品的市场前景；或者当SARS被控制了以后，你相信自己早在SARS爆发的时候就知道局势会迅速得到控制。或许你还没有意识到，其实你也和正常的傻瓜一样，在很多时候都会有后视偏见，经常会充当"事后诸葛亮"的角色。

让我们来看一个引自项保华和李绪红书中的例子。在美国进口摩托车市场上，日、英两国一直竞争激烈。1959年英国摩托车占据了美国进口摩托车市场的49%，而到了1966年，仅日本本田一家公司就占据了美国进口摩托车市场的63%。事后，英国政府请BCG（波士顿咨询公司）对这一情况进行分析，想找出日本企业特别是本田公司能够快速超越英国公司，在美国市场上取得成功的原因。1975年，BCG发表报告称，本田公司在美国市场上的成功主要是由于其采用了大批量、低成本的做法，从小排量摩托车入手，占据了中产消费者的市场。在那以后，哈佛等学校先后依据此事编写了研究案例，作为指导企业战略行为的成功典范。

但不无讽刺意味的是，有人专门飞赴日本拜会了当时参与本田公司在美国市场开拓的经理，经理们叙述的情况与BCG的报告结论大相径庭。实际上，本田公司当时并没有设定详细的战略构想，只是尝试性地进入美国市场。本田公司本来看好的是排量为250cc和305cc的大排量摩托车，认为这些车的车把看上去像佛祖的眉毛，应该会是个好卖点。他们心中认为美国市场的目标顾客应该是那些穿着黑色皮夹克追求时尚和另类的人，而不是一般的上班族。可是进入美国市场以后，这两种型号的车却迟迟打不开局面，倒是销售员自己用的50cc的小排量摩托车引起了人们的注意，意外地收到了订单，从此以后销售量戏剧性地增长，并由此带领本田公司进入了中产消费者的市场，最后反过来带动了大排量摩托车的销售。

那么后视偏见的存在对我们到底有什么影响呢？后视偏见起码有三个坏处：第一，有后视偏见的人总在事情发生以后觉得自己当时的预测就是对的，因此他们难以从经验中学习。第二，后视偏见的存在让人们在事后总觉得自己早就可以预测事情的发生，因此难以用公平的眼光评价他人。如果你不幸有一个具有严重后视偏见的老板，每次当你做成一件事情的时候，他都会告诉你他早就知道这件事是可以成功的，因此不会给你充分的肯定和奖励；相反，如果你告诉他一个失败的消息，他又马上会严厉地说他早就告诉过你这件事情不能做，紧随其后的就是对你严厉的惩罚。有后视偏见的领导往往对下属的成绩认可不足，而对下属的失败进行过于严厉的惩罚，这会打击下属的工作积极性。第三，后视偏见的领导会更多地以结果来衡量下属的表现，这就又回到了我们在本章开头讲述的甲经理和乙经理的例子。一个好的领导应该利用机制去监

督和控制过程，并且要有能够看得懂过程的能力和耐性。

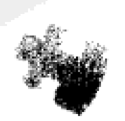
如何纠正后视偏见

事实上，后视偏见也会给人们带来一些好处，起码它让人们以为自己比实际上更有预测力，这经常可以给人们带来快感。

另一方面，后视偏见的存在让人们不能准确判断自己对事情的预测能力有多强，总以为自己很能干，因此有后视偏见的人很难从经验中学习，而且不能客观地评价事情。其实有一个简单易行的办法可以使自己改变后视偏见。每当遇到重要的事情，在还不知道事情结果的时候，就把你对事情结果的预测写下来，还要写下你之所以如此预测的理由。一定要把你的预测写下来是因为在事情发生以后，你的记忆会欺骗你，只想得起来那些与事情的结果相符合的证据，而把当时的预测写下来就可以在事后看看自己预测得到底准不准。这个方法不仅可以让你发现自己的预测未必都是对的，也可以帮助你了解自己在哪些方面的预测比较准确，哪些方面的预测经常偏离事实。

> 不做正常的傻瓜，你可以事先把自己对事情的预测和理由写下来，用这个办法来减少自己的后视偏见。

同样，你也可以帮助他人改变他的后视偏见。比如你负责的新产品的推广获得了成功，你要把这个消息告诉上司。你知道上司有很强的后视偏见，如果你直接告诉他产品成功的消息，他一定会说他早就知道，并把功劳归在他正确的预测上。那么你该怎么把这个消息告诉他呢？你可以先跑到他的办公室，用低沉的声音告诉他这个新产品的销售情况不



好，让他对你发火，说他就知道这个产品卖不好，他告诫过你们要三思而行。然后，你再把真实的情况告诉他：其实这个新产品销售得非常成功。经过这样的事情后，也许他以后就不再有那么强的后视偏见了。当然，你这样做要冒被炒鱿鱼的风险，我只是用这个例子告诉你可以通过这样的方法改变别人的后视偏见，起码可以试着用它来改变朋友或者家人的后视偏见。

本章小结

只以成败论英雄的结果偏见在许多企业中存在，读完这章后你应该明白，结果并非是最好的评价因素。事实上，优秀企业与一般企业的区别也许就在于它是不是有监督过程的机制，优秀领导与一般领导的区别也就在于他是不是有能力并且有耐心来看过程。

后视偏见，也就是“马后炮”现象在人们身上普遍存在。后视偏见让人们难以从经验中学习，并且对别人的成绩不给予充分肯定，对别人的错误又太过严厉。

总之，在评价事情的时候，我们应该站在当时的角度来看。我们只能要求别人对当时他可以得到的信息负责。

第 13 章

钱越多越幸福吗

——财富与幸福



人们总是认为，如果自己可以比现在更富有一点，一定可以更加幸福。近50年来，美国的人均GDP增加了将近3倍，也就是说现在的美国人要比他们的祖父祖母那一辈人富有3倍，可是他们却并没有比50年前的美国人幸福3倍。事实上，现在的美国人和50年前的美国人幸福程度是没有什么差异的。看来，财富的多少和幸福的程度并不成正比。

有一个孩子在玩儿一堆积木，玩儿了一会儿以后觉得没意思了，你可以有两种方法让他重新开心起来，第一种方法是给他更多的积木，第二种方法是教他用现有的积木搭出更多的造型。经济学研究的主题是如何增加人们的财富，也就是如何增加积木；而幸福学研究的主题是在财富一定的情况下如何极大化人们的幸福，也就是怎么用现有的积木搭出更漂亮的造型。在这一章中，我将教你几个不增加财富却可以增加自己或他人幸福的办法。

幸福准则一：好事一起享受不如分开享受

如果你有几个好消息要公布，你是该分开宣布呢，还是把它们一起发布？假设今天老板奖励了你1000元作为额外的奖金，同时你今天在一家百货商店的抽奖活动中赢了1000元，你是今天一天内全告诉爱人，还是分两天告诉她？答案是：好事一起享受不如分开享受。

对于好消息就应该把它们分开发布。你把这两个好消息分两天告诉爱人会让他/她开心两次。根据前景理论，人在得的时候是边际效用递减的，所以分两次听到两个好消息等于经历了两次快乐，这两次快乐的总和要比一次性享受两个好消息带来的快乐更大。双喜临门固然非常令人高兴，可是天天有喜也许能够带来更多的欢笑。所以如果你有两个好消

息，最好分两次告诉他人。这个原理运用到公司奖励和送礼上也一样。如果你打算送朋友两件礼物：一只猫和一只狗，或一本书和一瓶酒，你知道这都是他很喜欢的东西，那么最好分两次送。每次送一样礼物带来的开心要比一次送两样礼物带来的开心更大。

同样，如果你要给员工发1万元奖金，那么最好分两次，每次给他5000元，这样尽管他拿到的总和还是1万元，但较之你一次性给他，他所获得的快乐更大。好事分开享受可以带来更大的快乐，但并不是说要你把1万元奖金分1万次，每次1元钱发给员工。到底分几次发最合适要取决于员工对每次奖金的心理期望。如果你知道员工对奖金的心理期望是每次1000元，你就可以把1万元奖金分5次，每次发给员工2000元。这样，员工每次拿到的奖金都高于他们的心理期望，自然每次都会很开心。但如果分20次，每次500元发给员工，那么员工每次拿到奖金都觉得低于自己的心理期望，反而不会产生满意的感觉。

幸福准则二：坏事分开忍受不如一起忍受

如果你有几个坏消息要公布，你是该分开宣布呢，还是一起宣布呢？比方说如果今天你弄丢了钱包里的1000元钱，祸不单行，你还不小心弄坏了爱人价值1000元的手表，你是把两个消息一同告诉她呢，还是分两天告诉她？

根据前景理论，把几个“失”结合起来，它们所引起的边际效用递减会使各个坏消息加总起来的总效用最小。所以，你应该把这两个坏消息一起告诉他/她。想想看，你爱人是一次性听到两个坏消息更不高兴，还是分两次听到这两个坏消息让他/她受的打击更大呢？当然是后者使他/

她更不开心。人们常常讨厌雪上加霜、火上浇油的做法，可是在能够承受的限度内，对于很多人来说还是快刀斩乱麻来得更加爽快一些。因为同时知道两个坏消息的痛苦程度并没有分两次知道两个坏消息的痛苦程度的总和那么大。你把两个坏消息一起告诉对方，只会给对方造成一天的不快乐；如果你把两个坏消息分两天告诉对方，却会让对方两天都不快乐。

正常的傻瓜7岁大的女儿刚上小学一年级，可正常的傻瓜和爱人已经开始为她的学习成绩担心了。期末考试以后，正常的傻瓜夫妇两人一直等待着学校公布考试成绩。第一天，女儿从学校回来说今天公布了语文成绩，由于一首古诗没背出来，只得了85分。在正常的傻瓜的追问下，女儿告诉他班上有一大半学生都考到90分以上。正常的傻瓜一听就生气了，严厉地批评了女儿，并且规定她以后每天背5首古诗。第二天女儿放学回家又闷闷不乐的，一问才知道今天公布了数学成绩，她由于粗心大意算错了最后一道题，得了80分。对于一年级的学生来说，80分可是很不理想的，更何况正常的傻瓜和爱人还很重视女儿数学计算的练习，这个分数的确令人生气。一想到昨天的语文成绩也不理想，正常的傻瓜把女儿狠狠教训了一顿。那一天，一家人都闷闷不乐，吃晚饭的时候也没了往日的欢声笑语，女儿一直小心翼翼地生怕自己再惹父母不高兴。

正常的傻瓜的女儿非常诚实，知道了一个成绩就马上告诉父母，这种诚实是要给予鼓励的。但是如果她了解到发布消息的艺术，而在后一天把两个成绩一起告诉父母，她就不会受到两次批评，家里也不用连续两天都闷闷不乐的。

前面两个幸福准则讲的是如何向他人宣布好消息和坏消息，在这里

我们不妨做一下引申。事实上，好、坏消息的分分合合往往会影响人们的幸福程度。

幸福准则三：大好事小坏事分开经历不如一起经历

如果你有一个大大的好消息和一个小小的坏消息，应该怎么做呢？是应该一起说还是分开说呢？你应该把这两个消息一起告诉别人。这样的话，小小的坏消息带来的不大的痛苦会被大大的好消息带来的大快乐所冲淡，负面效应也就少了。比如你的工作得到了上司的肯定和支持，今天你得到升职了，但不巧的是，你在挤公车的时候不小心掉了100元钱，那么你回家该把这两个消息一起告诉家人。虽然掉了100元，但比起升职这么个喜讯也算不了什么了，家人一定不会在意那丢失的100元钱。所以，大大的好消息和小小的坏消息要一起告诉对方。

幸福准则四：大坏事小好事一起经历不如分开经历

如果你有一个大大的坏消息和一个小小的好消息，该分开公布还是一起公布呢？答案是应该分别公布。这样的话，好消息带来的快乐才不至于被坏消息带来的痛苦所淹没，人们还是可以享受好消息带来的快乐。举例来说，现在股市不景气，你买的股票今天股价暴跌，使你损失了5万元。不过，你的运气还算不错，在超市购物时中了一盒价值50元的巧克力。那么你应当将这两个消息分两天带回家。尽管爱人得知股票亏损的消息会很沮丧，说不定还会怪你没有投资眼光，不过这并不妨碍他/她第二天品尝巧克力的甜美。但是，如果你一次性把两条消息同时告诉他/她，相比股市损失的5万元，一盒50元的巧克力实在是小巫见大巫，说不定他/

她吃起巧克力来感觉味道也是苦的。大大的坏消息和小小的好消息要分开告诉对方。

幸福准则五：好事晚说不如早说

你最喜欢的异性电影明星是谁？想像一下，如果你有机会和你最喜爱的电影明星约会30分钟，你是愿意马上实现还是过一个星期再实现呢？“马上让她在我面前出现吧！”大部分人一定迫不及待。事实上，的确有人专门做过类似的研究。卡耐基·梅隆大学的行为经济学家勒文施泰因教授（George Loewenstein）曾做过这个实验：一组大学生被告知，他们过一会儿有机会得到一个吻，而且是来自自己最喜爱的电影明星的，另一组被告知在一周后得到同样一个令人激动的吻。后一组学生的满足程度高于前一组，因为他们在期待的这一个星期里每天都会以非常真实的心态想像自己和最喜爱的电影明星接吻的情形，就好像已经和那个明星接吻过好多次一样。

如果你今年业绩出色，公司奖励你一次去巴黎旅游的机会，那么请你想一想，你什么时候最开心呢？是在巴黎游玩的时候吗？可能不是，在巴黎你可能会因为跟不上旅游团的行进速度而迷路，或者为听不懂法语而苦恼。其实，最开心的时候是你听到这个消息以及期盼着去巴黎的那段时间，是在你为巴黎之旅进行规划和整理行囊的时候。很多时候，快乐来源于对快乐的期待，期待也是一种快乐。所以，如果要给员工奖励的话，晚说不如早说更能极大化他们的快乐，当然也就更能达到激励的效果。

如果你决定送别人一件礼物，并且肯定这是一件令人高兴的东西，那么早点告诉他那是什么吧。如果你要请一个朋友到一家高级的自助餐

厅吃饭，你知道他一定非常想去，那么不要在吃饭那天的下午才告诉他，而要提前一个月就告诉他。在以后一个月中，你最好再提醒他几次，这样，他就有很多时间去憧憬那个高档餐厅的情景和美食，好像享受过好几次一样。所以，提前告诉别人你准备请他好好地美餐一顿，你能花一顿饭的钱让朋友感到十顿饭的欢愉。

人们不是常说，真正重要的是过程，而不是结果吗？所以，应该让接受奖励或者礼物的人在期待奖励或礼物的过程中得到持久的心理满足，在他一遍又一遍地想像收到奖励或礼物时的欢愉，你在他心中的作用也一遍又一遍地加强。让他去期待吧，让你的奖励或礼物随着时间不断增值。

幸福准则六：坏事早说不如晚说

好的事情要早点告诉对方，让对方在等待和憧憬的过程中享受更多的幸福，那么坏的事情呢？正常的傻瓜的女儿正在换牙，有一次，正常的傻瓜要带她去医院拔牙，在拔牙前，正常的傻瓜提前一个月就把这个事情告诉了她，好让她做好充分的心理准备。可是他却没有想到，正是这拔牙前的一个月把小姑娘折磨坏了。她每天都对着日历数数，看看到底还有几天要去拔牙。眼看着拔牙的日子越来越近，好像每一天都是世界末日一般。其实，正因为正常的傻瓜提前把拔牙的安排告诉了女儿，才给她造成了那么大的心理压力。在等待拔牙的日子里，拔牙的痛苦已经被想像了几十遍，好像忍受了几十次一样。所以，如果你要带孩子去拔牙，根本就不要事先告诉他，等到拔牙的那天把他从学校接出来直接带往医院，还没等他明白过来是怎么回事，牙齿已经被拔掉了。

很多时候都是如此，对坏事情等待的过程是最折磨人的。如果我们

知道有件重大的事情即将发生，并且大家都预计这件事情肯定会对股市产生影响，在事情还没有发生的时候，由于人们的猜测和恐慌，这件事情对股市的影响要比事情真的发生还要厉害。

幸福准则七：静止的好事不如变动的好事

正常的傻瓜管理的部门这几年经济状况比较好，于是他想给手下人增加报酬以提高他们的工作积极性。提高员工的报酬有两种最直接的方法，第一种是加工资，比如把员工原来50 000元的年薪加到55 000元；第二种方法是发奖金，就是保持员工现在50 000元的年薪不变，但是每年不定期地给员工发几次奖金，奖金的总额约为每年5000元。正常的傻瓜不知道该采用哪种方式为好，就去问了手下的员工。他手下的员工众口一词地说要加工资。正常的傻瓜心想，既然员工们自己都选择要加工资，那就给他们加工资吧，这肯定能让大家都满意的。如果你是正常的傻瓜，你是不是也会给手下的员工加工资呢？这虽然是大多数员工的选择，但也许并不是最好的办法。事实上，对公司而言给奖金要比加工资好，这主要有以下两个原因：

第一，尽管大家会选择加工资，但在总数相同的情况下，给奖金却会使人更开心。一次性涨工资最初可能给人带来很大的快乐感，但别忘记我们前面说过，人有很强的适应性，并不能为物质方面的东西快乐多久。时间久了，人们也就适应了，他们的幸福程度又回到了没有涨工资时的水平。而间歇性地，特别是不定期地发奖金给人的快乐一直在发生，这种变动的快乐是不容易适应的，因此和涨工资比起来，发奖金带来的快乐更频繁，更持久，更能够提高人们的幸福程度。

第二，发奖金给公司带来较大的回旋余地。公司给员工增加报酬可以使用增加工资和发放奖金两个办法。可是经济难免会有不景气的时候，任何一家公司都不能保证能持续地快速发展。在经济不景气的时候，紧缩成本是一项必备的举措，其中可能不乏裁员、减薪。如果公司本来采用加工资的形式来增加报酬，那么就不得不降低员工的工资水平。这样一来，对于员工来说，心里当然不是滋味，“由俭入奢易，由奢入俭难”，这正符合了前景理论中的损失规避，减工资给员工带来的不开心程度要比加工资给员工带来的开心程度更大。如果公司原先采取发放奖金来增加员工报酬，那么在不景气的时候当然是停发奖金了，因为以前是不定期地发奖金，现在不发或停发，对员工来说也不是什么不正常的事。况且在员工心里，奖金和工资是不一样的东西，用我们前面讲过的损失规避的内容来解释，降工资是一种直接损失，而没有得到奖金则是一种未得收益损失，人们往往对直接损失较之未得收益损失更敏感，毋庸置疑，降工资这种直接损失给人带来的痛苦要大于没拿到奖金的失落。

由以上两点可以发现，涨工资不如发奖金给员工带来的快乐大；同时，发奖金又比涨工资有更大的回旋余地。

当然，选择采用发奖金的方式来代替涨工资也是有条件的，那就是最好该行业的所有企业都有这样一种默契或者说共谋，大家都选择发奖金作为激励的手段。如果有的企业采取涨工资，而有的企业采取发奖金，那些采取涨工资的企业的工资水平势必高于那些发奖金而不涨工资的企业，这样一来，就会造成人才都流动到高工资水平的企业，那么发奖金的企业也不得不靠提高工资水平来吸引人才，这样一来，大家都只能采取涨工资的做法，而无法尝到发奖金所带来的甜头。所以，最好行业中

的企业对此看法一致，大家都采取发奖金的方式。因此，也希望有越来越多的人能够读到本书，明白此中的些许“真谛”。

在前面的章节中你已经知道，人们的适应性是很强的，尤其是对于物质的东西，人们以为会为它开心满意很久，其实过了一段时间就习以为常了。所以好的事情要以变动的形式呈现，这样才不至于让人习以为常。

幸福准则八：变动的坏事不如静止的坏事



测试

如果现在你的经济状况发生了困难，你有两个选择来解决这个问题，要么把现在你和爱人居住的120平米的房子换成90平米的，但还是住在原来住的地方附近，离工作单位也不远；或者你可以把现在的房子卖掉，到远一点的地方买同样大小的房子，但是离工作单位比较远，每天要在路上多花2个小时，请问你会怎么选择？

- ❑把房子换小
- ❑把房子换远

不管是把房子换小还是把房子换远，都是不好的选择，不幸的是你必须在两者中选择一个。也许不少人会情愿搬得远一点也不肯将房子换得小一点，其实这样的选择未必好。房子变得小一点，虽说一开始会觉得比较拥挤，但是两口之家住90平米的房子还是可以适应的，用不了多久，你也就会习惯了。但是搬到很远的地方住就不一样了，每天路上多

花两个小时，这种痛苦是很难适应的。许多人都觉得一天中最不高兴的时候就是在上班路上，如果你每天要多挤两个小时车，这份痛苦不仅难以习惯，而且会越来越难以忍受。即使你可以自己开车，每天多两个小时在路上也大大增加了你遇到车祸的风险。况且，花费在路上的时间越多，你可以自由支配享受生活的时间就越少。你不得不放弃和朋友交往的乐趣，放弃和家人共处的温暖，而这些都是人们幸福的来源。

这也与我们前面讲到的人的适应性问题不谋而合。对于静止的东西，人们总是容易适应的，但是对于变动的东西，适应起来就没那么容易了。所以宁愿要一个一直有恒定噪音的空调，也难以忍受一个声音时响时轻的空调，这是一样的道理。

本章小结

幸福程度未必和财富成正比，在资源有限的情况下，一样可以增加人们的幸福感受。本章提出了八大幸福准则，遵循这些准则，可以帮助你在财富一定的情况下更加幸福，或者你也可以让他人的幸福感大大提高。

幸福准则一：好事一起享受不如分开享受

幸福准则二：坏事分开忍受不如一起忍受

幸福准则三：大好事小坏事分开经历不如一起经历

幸福准则四：大坏事小好事一起经历不如分开经历

幸福准则五：好事晚说不如早说

幸福准则六：坏事早说不如晚说

幸福准则七：静止的好事不如变动的好事

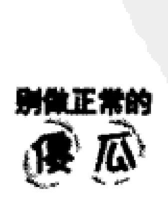
幸福准则八：变动的坏事不如静止的坏事



第 14 章

选择越多越幸福吗

——选择与幸福



在第13章中，我们已经介绍了八个在不增加财富的情况下增加人们幸福程度的准则。在这一章里，我将给你介绍更多幸福准则。

幸福准则九：小奖不如不奖

一般人们总认为要让别人做点事情，就应该给他们奖励，不管多少、不论大小，有总比没有的好，但其实不然。

测试

现在某个地区发生了地震，许多人的生命危在旦夕，急需有人献血。有两种有关献血的方案：

A. 无偿献血。

B. 每人每献200cc血补助10元。

请问你在以上的哪种情况下更愿意参与献血呢？

❑A

❑B

比较这两种方案，第一种方案纯粹依赖人们的内在动力，第二种则与经济利益挂钩。那么这两种比较而言，哪种方式起到的效果更好呢？第一种方案中，无偿献血是一种公益行为，人们愿意在这个时候做点贡献，会自愿参加献血。而第二种方案因为有物质激励，人们自然而然地会将献血看成一种经济行为。10元的补助根本就是杯水车薪，数目实在太小，起不到激励的作用，没有多少人会愿意为了拿到10元去卖血。所

以，没奖要比有小奖更能引导人们做好事，或者做我们希望他们做的事。当然，如果献血给的钱特别多，比如一万元，那自然有很多人愿意去献血，但我们比较的不是给一万元和不给钱时人们献血的意愿，而是给10元和不给钱时人们献血的意愿。

同样，当我还在耶鲁大学念书的时候，经常需要找一些学生帮我做问卷。当时我还是一个穷学生，付不起多少钱。我发现如果我请别人帮我做问卷然后给他们1美元的报酬，大多数人都不愿意帮我做。后来，我索性就不给钱了，直接请他们帮我做问卷，这样反而有比较多的人愿意帮忙。

在这里，我们再来讲一个有趣的故事。在一个海边小镇，有一个老头独自居住在一个偏僻的海边小屋内，那里非常清净，老人过得挺舒心。不知从何时起，经常有一群调皮的孩子从远处的镇上跑到海边玩耍，他们发现独居的老头，就经常用小石头砸老头的木屋，跟他捣蛋。他知道，对于这种顽皮的孩子，你越是要赶他们走，他们越是要和你捣蛋。终于有一天，老头想出了个法子。在小孩子又一次跑到老头家门口吵闹的时候，老头走出门，和蔼地将他们叫到身边，对他们说，我一个人住在这里挺寂寞的，你们的到来为我带来了很多乐趣，我挺喜欢你们这样跟我闹着玩儿的。这样吧，以后你们每天都来吧，每次来，我给你们5块钱。孩子们听了很开心，本来就喜欢这样，现在又有零花钱拿，何乐而不为呢。这样，孩子们每天大老远地跑去丢石头，然后从老头那里换取5块钱。这样过了一星期，老头对孩子们说，我手头的钱有点紧，下次来只能给你们每人5毛钱了。孩子们听后闷闷不乐，从5块降到5毛，总让人不舒服，之后去的人数减少了大半。又过了一星期，老头对孩子们说，现在我自

己的生活有困难了，下次你们来我给不起你们5毛钱了，只能给你们5分钱。孩子们听后很不高兴，愤愤不平地对老人说：才给5分钱还要我们那么大老远跑过来，我们才不干呢。之后这些孩子再也不去老头家门口向他的屋子丢石头了，老头也可以继续享受他清净的生活了。

从这个故事中，我们可以看到，孩子们做向老头屋子丢石头这件事的整个激励过程有四个阶段：

（1）没有任何奖励；

（2）奖励5元；

（3）奖励5毛；

（4）奖励5分。

在整个过程中，孩子们做这件事，一开始是好玩儿，捣蛋，后来就是为了经济报酬了。比较第（1）和第（3）阶段，在第（1）阶段中，孩子们完全出于兴趣去干这件事，没有任何奖励，他们还干得挺乐意。而在第（3）阶段里，5毛钱的小奖对他们的推动力就小了很多，使得有大半的人都不参加了。而第（4）阶段给5分钱奖励，虽然也有奖励，对孩子们来说有5分钱比起第一阶段完全没有奖励总要好些，但此时孩子们已经忘记这件事情是自己本身高兴做的，而把它当做是一种经济行为，因为一件事一旦掺杂经济利益就很难回到原先做这件事的初衷了，孩子们觉得为了5分钱跑那么远来不合算，所以他们都不愿意来了。由此我们又看到一个小奖不如不奖的例子。

也就是说，要激励他人积极地做事，除非给予和这件事情相匹配的外在激励，否则小的外在激励抹杀了内在动力，还不如没有效果更好，因为小“意思”最后挤走了大意义。

这个道理用在教育孩子或者激励员工上都很适合。如果您的孩子对画画很感兴趣，或者公司员工出于内在的动力很积极地投入工作，最好不要采用外在激励的手段去鼓励他们，因为一旦有外在激励加入，内在的动力容易被扼杀，让人感觉做这件事情只是一个经济行为，尤其是奖励比较小的时候，人们会觉得不值得为这点小钱去做事，于是连本来不拿钱自己也愿意做的事情都不想做了。

幸福准则十：小罚不如不罚

反之，如果是用惩罚来避免某些事情发生，这个原则同样适用，即"小的惩罚不如没有惩罚"。

心理学家格尼兹（Gneezy）和鲁斯蒂奇（Rustichini）曾经在几家幼儿园做了个实验。这些幼儿园通常在下午4点下班，因此老师们总希望家长能在4点之前接走自己的孩子，但是总有那么几个家长每次都姗姗来迟，弄得老师们都无法按时下班。心理学家们让其中的几家幼儿园发布了一条规定，对于超过4点才来的家长，每晚到十分钟罚款2.5美元。结果发现发布这个规定的幼儿园在规定实施后，晚来的家长人数有增无减。而没有发布规定的幼儿园晚来的家长人数没有发生什么变化。原来那些家长看到幼儿园张贴出的罚款规定，反而觉得这真是件划算的事情——迟到十分钟罚款2.5美元，这就意味着花上15美元就能让幼儿园多照看孩子1小时。几周后，在实验者的要求下，那些颁布罚款规定的幼儿园撤销了原来的规定。规定撤销后，这些幼儿园中晚来的家长没有减少，甚至更多了。家长们晚来的理由是，原先还要花15美元才能让幼儿园多照看孩子1小时，现在分文不花就能为我照看，不



是更好嘛！

我想看了上面的实验你可能不禁哑然失笑吧。笑过之余，是否也发现其中的道理呢？罚2.5美元对家长们来说实在是太小的惩罚了，相对于原来的不罚，反而更不能约束他们的迟到行为，因为有了惩罚之后，错误似乎被合理化了，家长也乐得花钱买迟到，而且还是买得相当划算。

因此，我们建议你，不论是奖励也好，惩罚也罢，不管是激励员工，还是教育孩子，都请记住：人们做事往往是出于自己的内在动力，而一旦与奖励挂钩，就变成了一个经济交易。所以给小奖反而不如不给奖。惩罚也是如此，小的惩罚反而不如没有惩罚。

幸福准则十一：好事有选择不如无选择

当一个公司准备奖励员工时，假设公司可以让员工去度假旅游，也可以送他们每人一台高清晰度的数码电视机，并且两者是等值的。究竟应该给他们选择的权力好呢，还是不让他们选择好呢？

乍看之下，好像是给出更多的选择是对员工好，绝大多数员工也希望可以得到选择，以为那样可以更加满意，其实不然。在让他们自由选择的情况下，选了度假的员工会感到自己是放弃了实用的电视机作为代价来参加旅游的，旅游回来看到同事家的那台电视肯定心中不悦；而选择电视的人，在家里看到电视中的那些度假胜地，想到其他员工正在尽情游玩，一定会顾影自怜了。因此，当你知道两件事情对方都喜欢的时候，就不要给对方选择，免得导致他患得患失。

送礼不该给出选择，虽然人们会选择能给他们带来最大效用的礼品，但很多时候这种选择并不能给他们带来最大程度的满足。在有些情况下，

选择还会带来负面效应。当几件礼物优劣差异不大时，单独给任何一种东西都比让别人在两种甚至几种东西里选一样让人得到的满足感更大。不要在送礼的时候把患得患失也送给别人。因此，奖励或送礼的时候最好不要让接受奖励或礼物的人自己选择。

送礼的人在选择礼物时，为了满足收礼者的最大效用，经常会问他们想要什么。但这种做法其实不明智。为什么呢？有两个原因：第一，给接受礼物的人选择会使他们觉得放弃哪个都不舒服，最后拿到哪个礼物都觉得不完美；第二，正如我们在前面说的，接受礼物的人往往会从经济利益的角度来选择，而经济效用大并不一定会让他们更开心。

幸福准则十二：坏事没选择不如有选择

如果一定要对方接受一件你知道他不太愿意接受的事情，那怎样才能把他的不高兴程度降低呢？这个时候，如果给他自己选择，从两件同样是不好的事情中选择一个，这会让他的感觉好一点，觉得到底是自己做出的选择。

有一个学校的商学院院长要求学院给学生开一门关于管理伦理方面的课程作为学生的必修课。第一年，学院开了这门课，名字叫做管理伦理，由两个老师来上，每个老师上两个班，一共四个班，规定所有学生必须来上这门课。一般的学生对于管理伦理方面的课程本来就不太感兴趣，现在被规定去上课自然不太乐意。于是每次上课学生都自己干自己的事情，不认真听讲，四个班级的学生期末给两个上课老师的评分也非常低。到了第二年，学院想了一个变通的办法，开出了两门这样的课程。这两门课叫不同的名字，一门叫商业伦理概论，一门

叫企业的社会责任，还是分别由那两个老师来上。其实这两门课的内容都是一样的，就是去年的管理伦理。学院宣布学生可以在这两门课中任意选择一门来上。当然，学生对这两门课都不太感兴趣，就随便选了一门。结果却发现学生上课情况比去年有了好转，期末给老师的评分也比去年更高了。大多数学生都觉得虽然对这门课没什么兴趣，但好歹也是自己选的。

这样的办法同样可以运用到企业当中。如果你的企业要利用周末给员工做培训，你知道大部分员工都不太愿意来参加这种培训。那么你可以设计两个类似的培训让员工从中选择一个来参加，这就给员工一种自己选择的感觉，培训的效果会比企业硬性规定更好。

幸福准则十三：大中之小不如小中之大

如果你有无限的资源，当然可以给周围的人都送最好的礼物，可惜我们每个人的资源都是有限的，这样就不能在所有的情况下都送重礼。而且除了一些特殊的对象和场合，在普通的人际交往中，贵重的礼物有时反而显得不合时宜。事实上，轻礼有时会比重礼更显得慷慨大方，情意深厚，而人们往往并没有意识到这一点。

好几年前，正常的傻瓜给两个朋友送礼物。他买了一条价值400元的羊绒围巾送给一个朋友，还买了一件价值500元的羊毛大衣送给另一个朋友。两者比较而言，围巾相对便宜，大衣的价格更贵。但是后来正常的傻瓜从别人那里听说，接受围巾的朋友觉得正常的傻瓜很大方，她认为正常的傻瓜为她挑选了那么高档的围巾，可见他的确是把她当真正的朋友了。而收到羊毛大衣的人呢，她似乎并没有收到围巾的人那么高兴，

反而觉得正常的傻瓜挺小气的，不够朋友。正常的傻瓜听到这些话以后觉得非常纳闷，他想自己明明在后面这个朋友身上多花费了100元钱，为什么她反而觉得自己小气呢？你知道这是为什么吗？每个东西都有它所属的范畴。围巾是一个比较便宜的范畴，而在当年一条400元的围巾是这个范畴中比较贵的东西；大衣是一个比较贵的范畴，一件500元的大衣是这个范畴中比较便宜的东西。

上面这个故事与前面我们讲过的冰淇淋的例子其实是异曲同工的。与10盎司的杯子装着8盎司冰淇淋相比，人们更喜爱那装在5盎司杯子中的7盎司冰淇淋。在冰淇淋的例子中，装得满满的小杯更惹人喜爱，小杯就好比是围巾这一类别，而400元的羊绒围巾就好比是装得已经溢出来的冰淇淋。而大杯好比是大衣类别，一件500元的羊毛大衣充其量只不过是装了半杯的冰淇淋。虽然从价值上说，大衣的价值要高于羊绒围巾的价值，就好比未装满的大杯冰淇淋分量要比装得满满的小杯冰淇淋多一样。但是，在单独评价时，人们往往会觉得小杯的更多，同样，400元的羊绒围巾就比500元的羊毛大衣更受欢迎。

这个例子引申出一个常常为人们所忽视的送礼之道。那就是，在送礼物的时候，一个礼物到底值多少钱虽然重要，但并不像你想像的那样重要，你更要关注的，是这个礼物在它所属的类别里面是不是昂贵。送礼的时候，在一个不太昂贵的礼物类别中选择一个比较贵的礼物，要比在一个比较昂贵的礼物类别里选一个比较便宜的礼物收到的效果更好。

一般来说，在不太昂贵的礼物类别里选择一个最好的当做礼物显得大方又有礼。大中之小不如小中之大。对企业，这种方法同样能够一举两得，既能激励员工，又可以节约成本。

幸福准则十四：有用的不如无用的

测试

正常的傻瓜朋友多，每月的开支中，花在人情往来上的钱总是不少。这不，最近又有一个朋友刚搬了新家，星期天又要去他的新家参观了。说是去参观，其实就是去祝贺朋友的乔迁之喜的，总不能空手去吧。到底送给朋友什么礼物呢？正常的傻瓜绞尽脑汁还没有拿定主意。送花？画框？餐具?还是干脆就送钱省心？

不知道朋友收到什么礼物会最高兴？

这是一个非常实际的问题，如果你是正常的傻瓜，你的答案是什么？请写下你的回答：__________

其实，朋友结婚送钱是一种很糟糕的送礼方式。这种方式不仅俗气透顶，而且新人们往往不会记得张三李四都送了多少钱，惟一有可能的是当你送的钱比别人少的时候你会被记住。送礼最好是送“四不掉”的东西，即吃不掉、用不掉、送不掉也扔不掉的东西。这样的礼物最适合表达你的心意，也最容易让收礼的人产生愉悦之情，从而对你感激备至并久久难以忘怀。能吃掉的礼物的作用会随着消化系统作用的结束而消失，会用掉和扔掉的礼物也会随着时间的流逝而被淡忘。现实中，我们有时更会碰到这样让人哭笑不得的境遇，一个月前送给别人的礼物过了一个月又重新转回到自己手中。收礼的人估计早就记不起有谁送过他这

样的东西了，而你自己心里肯定也不怎么受用。

那什么东西才是吃不掉、用不掉、送不掉、扔不掉的呢？往往是能够体现个性的礼物。所以在朋友搬新家的时候，送给他一幅他的画像倒不失为一个好选择。而且画像上的他最好比他本人还好看一点，不是他现实中的样子，而是他想像中自己的样子。画像显然是吃不掉也用不掉的，他也不会将自己的画像拿去送人，毕竟还没有那么伟大，当然，他也不会舍得把自己的画像扔到垃圾桶里。朋友看到自己的画像，并且画像上的自己还是那么英俊或美丽，自然很开心。于是，他肯定会把你送的画像挂在新家客厅的墙上，每天都会看到它，也会想起来这是你送的礼物。有其他朋友到他家参观，他还会得意地把画像介绍给朋友们看，告诉他们这是你送的礼物。这样有个性的礼物一定会让对方长久地记得你这个朋友。

人们送礼的时候经常会送好吃的东西，比如蛋糕、水果。公司在激励员工的时候用得最多的手段也无非是金钱激励，或者奖品等。但是送礼的时候，有用的东西往往不如无用的东西。从接受礼物的人的角度来讲，对他们有用的东西并不一定是能让他们高兴的东西；而从赠送礼物的人的角度上来说，送礼的目的不是要给接受礼物的人带来多大实用价值，而是要让他们感激你，记得你。吃得掉、用得掉、送得掉、扔得掉的东西会很快被人遗忘，所以你送的礼物应该是吃不掉、用不掉、送不掉也扔不掉的东西。

幸福准则十五：说要的不如想要的

测试

快要过年了，正常的傻瓜负责的部门业绩还算不错，他想送一份礼给他手下的员工慰劳他们一下。他现在有两种选择，要么直接给员工1000元钱，要么给他们价值1000元的高档法国餐馆的就餐券。正常的傻瓜又一次拿不定主意，他想还是像以前一样，问问员工，让他们自己选吧。于是他逐一询问了手下的员工，绝大多数人都说要1000元现金。正常的傻瓜心想，既然大部分员工都这样选择，那么就给他们现金算了，这也是最方便的办法。如果你是正常的傻瓜，你会怎么做呢？请写下你的答案：__________

如果问员工的话，他们往往会选择1000元现金。因为每个人都知道从经济学的角度来讲，现金的流动性大，同时人们愿意怎么花就怎么花，得到1000元的现金既可以选择去高档法国餐厅就餐，也可以买其他喜欢的东西。

然而，如果从心理学的角度来看这件事，情况就不这么简单了。事实上情况恰恰相反，有类似的实验研究可以证明，在没有其他选择时，收到1000元高级饭店餐券的员工高兴程度大于收到1000元现金的员工。这些从来没有去过那么高档的餐厅就餐的员工会永远记得老板给他们提供的那次特殊的高贵享受，而那1000元钱放进自己的钱包之后，人们往往忘掉了他们是怎样花掉了这些钱，当然这个礼物就慢慢地失去了它代

表的意义。

人们会有各种各样的原因限制自己去购买一样自己很喜欢的东西，有时是经济上的限制，有时是社会习惯的限制（比如成人不该经常买儿童漫画），有时是家人和朋友的约束（比如有些女孩子不喜欢男朋友在节假日买球票看球）。我们上面的例子其实就是这样。员工要在1000元现金和在高档法国餐厅就餐之间进行选择，几乎所有的人都希望能够到高档法国餐厅去体验一回，可是他们又会觉得没有借口说服自己去奢侈一回，所以大部分人都会选择1000元现金。“说要的不如想要的”说的就是要送别人很想买却没有理由买的东西，或者不好意思买的东西，有时这些礼物的价值虽不大，但其效果却是极佳的。

萨勒教授曾举过一个非常有趣的例子：有一对夫妇很喜欢在每天晚餐的时候来一瓶葡萄酒，他们担心自己爱喝酒的习惯会让他们破产，就给自己定了一个规矩，每晚在酒上的花费平均不得超过10元，而一瓶酒最贵不得超过20元。他们这样做完全是为了控制开支，怕自己破例以后就很难回头。这时，想想如果你送给他们一瓶超过他们预算的法国葡萄酒，他们会有多么高兴！

收礼人是从经济学的角度或是以自己通常的状态来考虑选择什么礼物或是奖励的，但当他们享受礼物的时候，情况并不是这样简单。经济学的效用并不等于心理的满足感。优质的法国葡萄酒也许并不比五瓶普通葡萄酒对这对夫妇的价值更大，但是却能让他们更高兴，更喜欢你这个朋友。

通过上面的例子，我们应该可以澄清两个概念了。第一点，你要弄清楚你给别人送礼的目的是什么。其实你送礼的目的并不应该是真正使



收礼人得到最大的效用，而应该是为了使自己的地位在收礼人的心目中得到最大程度的提高。对公司激励员工来说更是如此。如何才能达到这个目的呢？当然是对方越高兴越好，越能记住自己越好，越能受到激励越好。第二点即经济学意义上的效用大并不代表心理学意义上的高兴程度大，而你应该意识到，接受礼物的人对你的礼物或者奖励是否满意对你们之间的关系影响更大。

将这一理论运用得最生动的案例莫过于美国的全国橄榄球联合会了。在每年超霸杯后的一个星期都要举行一次职业杯比赛（就是请球星来打表演赛），曾经有好几年这场全明星赛都无法吸引到所有的超级球星来参加。提高奖金和出场费对这些七位数收入的球员来说几乎没有什么刺激作用。主办方是怎么解决这个问题的呢？他们把比赛场地转移到了夏威夷，每个参赛球员有两张免费的一等舱机票，可以带上女伴，并且两人在夏威夷的食宿也免费提供。这些超级球星尽管腰缠万贯，有足够的财力去夏威夷游玩，但是他们的时间是有限的，甚至是受到严格控制的，他们平时忙于训练，往返于各地参加比赛，也很少有时间能陪伴自己的女友，更不用说带女友去夏威夷度假游玩了。现在有了参加职业杯做度假的理由，球星的积极性就提高了，他们纷纷带着女友一起到夏威夷参加比赛。同样是邀请明星参加球赛，在了解了他们想要什么以后，用这样一个方式吸引他们，在财力上同提高奖金和出场费等手段比起来，也许更加节省，但是在效果上却大不一样了。

所以，应该把人们想买却不舍得买或者不好意思买的东西送给他们做礼物或作为奖励。

幸福准则十六：公开的不如不公开的

有些公司对员工的工资和奖金公开。从管理透明，避免作弊来讲，这可能是好的。但从员工的开心来讲，则不然。对于员工而言，公开还不如不公开好。

首先讲讲不公开有些什么好处。一方面，人往往是过于自信的，他们一般会认为自己的能力比别人强，因而在工资水平不公开的情况下，他们也会认为自己比别人拿得多。这种过于自信会让他们产生一种满意感，因而对公司来说，也能起到安抚、稳定的作用。另一方面，不公开也就没有比较，也就无从知道分配是不是公平。

再来看看公开工资或奖金有什么坏处。由于大家都觉得自己比别人好，自己比别人的贡献大，如果两个人拿的钱一样，两个人都不满意。如果有一方拿的钱比较多，拿钱比较多的那个觉得这是理所当然的，拿钱少的那个肯定非常不开心，说不定还会暴跳如雷。大家都要求公司为自己涨工资，结果是公司不得不为所有的人涨工资，最后大家仍旧觉得自己拿的钱应该比别人多，所以还是不开心。

让我们来看看这样一个故事。两个经理参与了一个项目，从总经理的角度看，这两个人的贡献是一样的，所以给了他们同样的奖金。如果说这两个经理不知道对方拿了多少奖金，他们会开心，觉得自己的贡献应该比对方大，所以自己的钱一定比对方多，自己也挺满足的。但是，如果总经理把奖金金额公开，事情就麻烦了。甲经理觉得自己的贡献比乙经理大，怎么会和他拿一样的奖金，他跑到总经理那里要求提高给自己的奖金金额。乙经理呢，他也觉得自己的贡献大，拿的奖金应该比甲经理多，他也跑到总经理那里要求给自己多一些奖励。

总经理好生为难，只好给两个人的奖金都涨了一成。结果呢，两个经理还是觉得凭什么对方拿的奖金和自己一样，尽管奖金都多了，但两个人还是不满意。最后公司多发了奖金，却没有提高任何一个经理的满意度，真是吃力不讨好。

本章小结

“礼尚往来”是中华民族的传统文化，送礼已经成为生活中不可缺少的一部分，是一种重要的人际交往形式。过节、婚庆、生日、感谢、乔迁等都需要送礼表示心意。我想大家经常会为这个伤脑筋，送什么样的礼物既节省又能让别人高兴呢？有很多专门的书介绍有关送礼的常识，诸如探望什么样的病人应该带上什么样的花，送礼时要把物品的价格标签去掉，要了解风俗禁忌等。虽然每一次送礼都有其特定的场景和对象，然而就普遍情况来说，送礼有它自身的规则和艺术。同时，在企业管理中，如何有效地发放奖金等问题一直很让人伤脑筋，其实奖励与送礼有异曲同工之处，我们在本章所探讨的正是送礼和激励方式上的学问，希望对你能有所启发。

公司的奖励机制是为了让员工有更高的忠诚度和工作热情，朋友之间送礼是为了加强彼此的感情，情人送礼是为了让对方更爱自己。

因为送礼并不是为了能给对方最大的效用，所以送礼的时候请不要以效用最大为标准做出你的判断。记住，送礼不是为了别人好，是为了你自己好。奖励或送礼的目的并不是真正给对方最大的效用，而是要让对方开心，并且感谢和记住你。

最后再总结以下八大幸福准则：

幸福准则九：小奖不如不奖

幸福准则十：小罚不如不罚

幸福准则十一：好事有选择不如无选择

幸福准则十二：坏事没选择不如有选择

幸福准则十三：大中之小不如小中之大

幸福准则十四：有用的不如无用的

幸福准则十五：说要的不如想要的

幸福准则十六：公开的不如不公开的

以上两章我们总结的幸福准则多是物质上的，其实对人最大的奖励莫过于精神上的。作者希望这本小书可以成为一份能使您少几分正常，多几分理性的精神礼物！




PDG

参 考 文 献

在本书的写作过程中，作者主要参考了以下著作（按第一作者的姓氏排序）：

Max Bazerman. *Judgment in Managerial Decision Making (6th Edition)*. John Wiley & Sons, 2005.

Gary Belsky, Thomas Gilovich. *Why Smart People Make Big Money Mistakes And How To Correct Them: Lessons From The New Science Of Behavioral Economics*. Simon & Schuster, 2000.

Colin Camerer, George Loewenstein, Mathew Rabin. *Advances in Behavioral Economics*. Princeton University Press, 2003.

Robert H. Frank, Philip J. Cook. *The Winner Take All Society*. Penguin Non-Classics, 1996.

Daniel Gilbert. *Stumbling on Happiness*. Knopf, 2006.

Reid Hastie, Robyn Dawes. *Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making*. SAGE Publications, 2001.

Daniel Kahneman, Amos Tversky. *Choice, Values and Frames*. Cambridge University press, 2000.

Daniel Kahneman, Ed Diener, Norbert Schwarz. *Well-Being: The Foundation of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation Publications, 2003.

Daniel Kahneman, Paul Slovic, Amos Tversky. *Judgment under*

Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge University Press, 1982.

Derek J. Koehler, Nigel Harvey. *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Blackwell Publishers, 2004.

Scott Plous. *The Psychology of Judgment and Decision Making*. McGraw-Hill Humanities, 1993.

J. Edward Russo, Paul Schoemaker. *Winning Decisions Getting It Right the First Time*. Currency, 2001.

Barry Schwartz. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. Harper Perennial, 2005.

Tibor Scitovsky. *The Joyless Economy: The Psychology of Human Satisfaction*. Oxford University Press, 1992.

Richard H. Thaler. *The Winner's Curse*. Princeton University Press, 1994.

Richard H. Thaler. *Advances in Behavioral Finance, Volume II*. Princeton University Press, 2005.

项保华，李绪红. 管理决策行为——偏好构建与判断选择过程. 复旦大学出版社，2006.

薛求知，黄佩燕，鲁直，张晓蓉. 行为经济学——理论与应用. 复旦大学出版社，2003.

J. Frank Yates. *Decision Management: How to Assure Better Decisions in Your Company*. Jossey-Bass, 2003.

特此感谢！



有趣 有理 有益

你知道投资时最容易犯的错误是什么吗？

你买东西有没有后悔的时候？

怎样才能使员工对企业忠诚？

你知道怎样交朋友吗？

揭示决策中常见的误区，

发现正常人思维深处的奥秘，

将「行为决策学」应用于现实生活。

别做正常的傻瓜

我从不向商人推荐学者的书，因为，大都厚厚的一大本，有用的没几句；但，这本书是个例外。

——**黄铁鹰**
前华润创业董事总经理

奚恺元教授善于发现人们思维深处的奥秘。一旦他把这些美妙的奥秘揭示出来，我们不禁会笑。为什么呢？因为我们意识到自己和书中参与试验的人一样，犯着同样的错误。我们平时意识不到这些错误，直到奚教授指出来，我们才发现这些错误真是愚蠢。我们之所以犯这样的错误，是因为我们是正常人。但是如果你读了这本书，就会离正常人远一点，而离奚教授近一点，他是一位与正常人不同的天才。

——**理查德·塞勒教授**
行为经济学、行为金融学创始人

奚恺元教授是全球判断与决策学领域中占领导地位的专家之一，其非凡的才华在这本书中展露无遗。我很少看到一本书既具有理论的深度，又具有实用的价值，而奚教授的这本书却同时做到了这两点。奚教授的学术成就极有影响，他运用实验研究的证据以及现实生活中的案例来解析为什么我们会犯决策错误，并告诉我们如何纠正。我郑重推荐奚教授的《别做正常的傻瓜》，愿与所有探寻人类理性和不理性行为的读者共享。

——**丹尼尔·吉尔伯特教授**
哈佛大学心理学教授
*Stumbling on Happiness*作者

阅读这本书，对思维是开拓，对智力是开发。

——**崔雷平**
中国农业银行监事会主席

上架指导：管理学/心理学



投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com

华章网站 http://www.hzbook.com

 网上购书：www.china-pub.com

ISBN 7-111-19683-X
定价：28.00元